



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

# KUND HOS MYNDIGHETEN

Fem arbetsförmedlares syn på sitt uppdrag

MAGISTERUPPSATS 15 hp  
H2KTR Kommunikatörsprogrammet  
med inriktning mot myndigheter och  
offentlig förvaltning  
HT 14  
Författare: Henrik Sandström  
Handledare: Claes Ohlsson  
Examinator: Åsa Abelin

## Tack!

Jag vill rikta ett innerligt tack till min handledare Claes Ohlsson, som med sina genomläsningar och ovärderliga råd har möjliggjort denna uppsats.

Och tack, ni fem arbetsförmedlare som ställde upp med engagemang och dyrbar tid – utan er, ingen uppsats!

Slutligen vill jag också tacka min vän arbetsförmedlaren Martina, som agerade informant och därmed gjorde det förberedande arbetet så mycket lättare och bättre.

Göteborg 8 september 2014

Henrik

# Sammandrag

Titel: *Kund hos myndigheten – fem arbetsförmedlares syn på sitt uppdrag*

Sedan 1980-talet har en marknadsanpassning präglat offentlig sektor, här i Sverige liksom i många andra västländer. *New Public Management* (NPM) har i litteraturen blivit den förhärskande benämningen för de nya styrprinciperna, och tidigare forskning har visat att ett medföljande särskilt språkbruk med fokus på inte minst ekonomi komplicerar arbetsuppgifterna på den offentliga arbetsplatsen. Forskningen har ofta fokuserat på vårdgivande verksamheter, men i den här undersökningen är Arbetsförmedlingen studieobjekt. Den övergripande forskningsfrågan handlar om med vilken precision och tillfredsställelse som NPM-språket fungerar i internkommunikationen. Fem arbetsförmedlare i Göteborg har intervjuats. Intervjusvaren analyserades med hjälp av kritisk diskursanalys och teorier om NPM. Intervjuguiden konstruerades enligt strategin att först låta respondenterna tala fritt om vad som är mer och mindre betydelsefullt för myndighetsuppdraget, för att sedan uppmana dem att relatera till ord och fraser (hämtade från Arbetsförmedlingens egna dokument) som i tidigare forskning konstaterats typiska för NPM-språket. Bl.a. framkom att liksom i tidigare forskning verkar NPM-språket tränga undan möjligheterna att förmedla den moraliska appell som respondenterna anser nödvändig. Vidare framkom ett hos respondenterna komplicerat förhållande till de utvalda fraserna; då de talade fritt om uppdragets väsentligheter använde de sig nästan uteslutande av en 'närbyråkrat-diskurs', liksom fallet även var då de uppmanades relatera till fraserna och bedömde dem som relevanta för arbetet. I andra lägen kunde respondenterna godkänna frasernas legitimitet trots att de tidigare i intervjun avfärdat vissa arbetssysslor som meningslösa, men vilka ändå kan sägas vara förknippade med fraserna ifråga. De tillfällen då respondenterna tvekade inför eller direkt avfärdade frasernas relevans använde de sig av en 'näringslivs-diskurs' eller 'produktions-diskurs'. Den övergripande forskningsfrågan kan med hjälp av resultaten besvaras som följer: den NPM-präglade delen av Arbetsförmedlingens internkommunikation medför i sämsta fall ett inadekvat och inhumant språk som går på tvärs med arbetsförmedlarnas uppfattningar och värderingar, i bästa fall ett språk som både ledning och arbetsförmedlare känner sig redo att använda, men ifall de gör det med samma syfte och förståelse är högst tveksamt.

**Nyckelord:** *Arbetsförmedlingen, internkommunikation, New Public Management, diskursanalys, kritisk diskursanalys, interdiskursivitet, dyadiskt språk, individualiseringstesen, närbyråkrater.*

## Innehållsförteckning

<b>1 INLEDNING .....</b>	<b>5</b>
1.1 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	8
<b>2 BAKGRUND .....</b>	<b>9</b>
2.1 SVENSK ARBETSMARKNADSPOLITIK UNDER 1900-TALET OCH ARBETSFÖRMEDLINGENS FÖDELSE .....	9
2.1.1 Arbetsförmedlingen idag.....	11
<b>3 TEORI .....</b>	<b>14</b>
3.1 <i>NEW PUBLIC MANAGEMENT</i> OCH DESS SPRÅKLIGA KONSEKVENSER.....	14
3.1.1 <i>New Public Management</i> -språk hos Arbetsförmedlingen .....	16
3.2 DISKURSANALYTISKT PERSPEKTIV .....	17
3.2.1 <i>Kritisk diskursanalys</i> .....	18
<b>4 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....</b>	<b>22</b>
4.1 INTERVJUERNA .....	22
4.2 URVAL .....	23
<b>5 RESULTAT .....</b>	<b>25</b>
5.1 DE INTERVJUADE ARBETSFÖRMEDLARNAS .....	25
5.2 SVAREN .....	27
5.2.1 <i>Arbetsförmedlarnas egna ord om vad som är viktigt och mindre viktigt för att lyckas med uppdraget</i> .....	27
5.2.1.1 God social förmåga, tålamod och flexibilitet.....	27
5.2.1.2 Att rusta och matcha den enskilde.....	29
5.2.1.3 Tung administration och underbemanning .....	31
5.2.2 <i>Arbetsförmedlarnas syn på Arbetsförmedlingens prioriteringar och hur dessa formuleras</i> .....	32
5.2.2.1 Glapp mellan idéer och verklighet .....	33
5.2.2.2 Resultatstyrning av verkligheten – krockande världar .....	33
5.2.3 <i>Riktlinjer och normer för kommunikationen inom myndigheten</i> .....	36
5.2.3.1 Ett naturligt, effektivt och lagom korrekt språk .....	36
5.2.3.2 Viss förändring över tid .....	37
5.2.4 <i>Hur arbetsförmedlarna relaterar typiska NPM-ord till sin verklighet på myndigheten</i> ..	38
5.2.4.1 "Ett tydligt kundperspektiv med relationsskapande i fokus är avgörande för att lyckas med uppdraget" .....	38
5.2.4.2 "Arbetsförmedlaren har en förmåga att arbeta mål- och resultatorienterat" .....	39
5.2.4.3 "Bra service" .....	40
5.2.4.4 "Flexibilitet" .....	41
<b>6 ANALYS .....</b>	<b>44</b>
6.1 <i>DISKURSIV PRAKTIK OCH TEXT</i> .....	45
6.1.1 <i>Flexibilitet</i> .....	46
6.1.2 <i>Bra service</i> .....	47
6.1.3 <i>Kunder</i> .....	48
6.1.4 <i>Förmåga att arbeta mål- och resultatorienterat</i> .....	49
6.1.5 'Produktions-diskurs' får ofta klä det negativa.....	49
6.2 <i>SOCIAL PRAKTIK</i> .....	51
6.2.1 Diskursordningarna och samhället i stort.....	51
<b>7 DISKUSSION .....</b>	<b>54</b>
<b>LITTERATUR .....</b>	<b>57</b>
<b>BILAGOR .....</b>	<b>60</b>
BILAGA 1. INTERVJUGUIDE .....	60
BILAGA 2. <i>ARBETSBESKRIVNING FÖR ARBETSFÖRMEDLARE</i> .....	62
BILAGA 3. FÖRKORTNINGAR OCH FÖRKLARINGAR .....	67

## 1 INLEDNING

Idag har så gott som hela den offentliga sektorn i Sverige påverkats av de organisations- och ledningsprinciper som sägs höra till fenomenet New Public Management (NPM), och den här uppsatsen intresserar sig för dess språkliga och kommunikativa konsekvenser.

NPM har sin upprinnelse i Margaret Thatchers nyliberala omläggning av den offentliga sektorn i Storbritannien omkring 1979-1980. Nya Zeeland och Australien följde snart efter och började anamma vad som anses vara en ganska lös sammansättning av idéer (Montin 2004:110). Tillämpningen varierar stort mellan länderna, men det minsta man kan säga är att NPM influeras av företagsvärlden och ger upphov till en "företagifiering" (ibid.), eller "företagisering" (Forssell & Jansson 2000:31) av den offentliga sektorn, med syftet att effektivisera den. Det här speglas såklart också i hur man idag talar om och inom offentlig sektor, och det påföljande förändrade språkbruket är samtidigt en produkt av NPM och en egen bidragande kraft som hjälper till att genomdriva de fundamentala förändringar som NPM innebär (Agevall 2005:151ff).

När det kommer till organisationers internkommunikation kan den grovt sett sägas ha två mål: för det första att informera anställda om deras arbetsuppgifter och policys och andra angelägenheter för organisationen, och för det andra att skapa samhörighet och en lagkänsla hos personalen (Elving 2005:131). Eftersom NPM per definition innebär en förflyttning och överföring av marknadsanpassade idéer och förutsättningar till den offentliga sektorn innebär det att den språkliga förflyttningen sker åt marknadsekonomin håll. Exempel på sådana förändringar i språkbruket ger Lena Agevall i sin sammanfattande analysstudie av NPM (2005:24f): "Kommunen presenterar sig som en koncern, olika verksamhetsenheter blir resultatenheter, chefstjänstemän tituleras direktörer, service och omsorg beskrivs som produktion och produkter, medborgaren blir kund, garantier utformas för servicenivåer och kvalitet." Ett annat exempel, från utlandet, är Norman Faircloughs kritiska diskursanalytiska undersökning av marknadsanpassningen hos brittiska universitet, vilka han menar har börjat agera som vilka konkurrensutsatta företag som helst, och behöver sälja in sina produkter till potentiella studenter, som då följaktligen ses som regelrätta kunder (1993:143): "There has also been pressure for academics to see students as 'customers' and to devote more of their energies to teaching and to developing learner-centered methods of teaching." Kritiker har även beskyllt NPM-logiken för att vara strikt ekonomistisk, d.v.s. ta alltför stor hänsyn till ekonomiska värden på bekostnad av de ursprungliga målen för kärnverksamheten i offentlig sektor.

Ytterligare något som beskrivs som typiskt för NPM-språket är dess dyadiska struktur (Agevall 2005:165). Dyadisk betyder ordagrant ”tvåfaldig, bestående av två komponenter” enligt Nationalencyklopedin, och komplexiteten hos NPM-orden består framförallt i följande två semantiska egenskaper: positiva konnotationer och mångtydighet. I detta ligger också en av förklaringarna till att NPM-språket kan beskyllas för att orsaka en målförskjutning, där medlen (ett effektiviserat arbetssätt) blir målet (bl.a. Agevall 2005; Selander 2001). Agevall exemplifierar med några av NPM:s modeord – *valfrihet*, *flexibilitet*, *kvalitetssäkring* och *garantier* – och konstaterar att ordens positiva och retoriska styrka (den dyadiska effekten) gör det svårt att motsäga behovet av dem, såvida man inte går mer på djupet med dem. Då upptäcker man just ordens mångtydiga karaktär, och hur svårgripbara de i själva verket är (2005:166).

Den här mångtydigheten hos NPM-språket är i mycket vad denna uppsats intresserar sig för. I synnerhet gäller det vilka konsekvenser som mångtydigheten kan innebära för de offentliganställdas tolkning av sitt uppdrag, och i vilken utsträckning denna tolkningsprocess kan bidra till den målförskjutning som Agevall (2005) skriver om, och som exempelvis kan utspela sig på ett sjukhus som inte längre behandlar patienter efter bästa förmåga, utan istället med så små resurser som möjligt.

Studieobjektet i den här undersökningen är Arbetsförmedlingen, som genomgick en enorm omdaning 2008 med tydliga NPM-relaterade förtecken som mål för förändringsarbetet. I en PM från AMS (Arbetsmarknadsstyrelsen) styrelse 2007 fastslås hur den nya organisationen ska se ut:

En organisation som vill fokusera på och värna om kunderna samt därmed sätta förmedlingsverksamheten i fokus måste utgå från en marknadssyn. Det gäller att analysera hur kundernas krav och behov ser ut och på vilket sätt kunderna finns inom olika marknader. [...] Förmedlingsverksamheten ska byggas upp utifrån sådana behov och förutsättningar.

Arbetsförmedlingen – en ny myndighet (2007:5)

Lite senare i denna PM (ibid:11) beslutas även att ”[m]arknadscheferna placeras på huvudkontoret för att stärka kundorienteringen i ledningen”. Dessa två citat betonar ett kundfokus och en marknadssyn som förvisso funnits med i myndighetens strategi sedan tidigare, men som här placeras i en central position och ska utgöra själva stommen i byggandet av den nya myndigheten. Arbetsförmedlingen påbörjade sin ’företagisering’ (alt. ’marknadisering’) redan på 1980-talet, men i och med den stora omdaning 2008 la man i en

högre växel, vilket gör myndigheten till ett intressant forskningsobjekt för hur språk och kommunikation ingår i växelverkan med NPM; för att genomdriva marknadsefterliknande förändringar behöver strukturer hos organisationen ritas om, och eftersom strukturen hämtas från marknaden följer språket med. Språkglidningen kan dels sägas vara deskriptiv, d.v.s. att den förmedlar vad organisationen redan har förändrats till, men också preskriptiv, genom att den i sig själv genomdriver marknadsanpassningen. I verkligheten innehar NPM-språket givetvis en blandning av dessa roller, i växelverkan med de reella förändringarna av organisationsstrukturen och dess finansiella förutsättningar.

En annan relevant aspekt av Arbetsförmedlingen som undersökningsobjekt är att myndighetens medarbetare tillika den här undersökningens respondenter (arbetsförmedlare) är vad den amerikanske forskaren Michael Lipsky kallar för *Street-Level Bureaucrats* (i svensk litteratur kallade 'närbyråkrater', ex. hos Agevall 2005) – offentliganställda som arbetar närmast medborgarna och samtidigt har betydande handlingsfrihet i rollen att utföra myndighetsuppdraget. Närbyråkraternas betydelse för samhällslivet, menar Lipsky, är som de yttersta grindvaktarna mellan medborgaren och de förmåner som samhället ibland kan bevilja denne (1980:3f). Deras betydelse för att viktiga samhällsfunktioner ska fungera är med andra ord av vikt, vilket även inskräpper betydelsen av arbetsförmedlarnas förståelse för internkommunikationen. Tanken om kommunikationens centrala roll i sammanhanget tar här avstamp i Heides, Johanssons och Simonssons sammanfattning (2012:23) av Barnards (2009) konstaterande om hur en välfungerande organisation uppstår och fungerar genom att "det finns personer som kan kommunicera med varandra" och "är beredda att bidra till handling" samt "har för avsikt att arbeta mot de gemensamma målen". Vidare kan det nästsista citatet preciseras som följer, för att bättre ringa in den här undersökningens sökljus: 'är beredda att bidra till *samma* handling.' Det är med andra ord viktigt att undersöka på vilka sätt Arbetsförmedlingens närbyråkrater tolkar att de ska utföra sitt uppdrag. Är den NPM-influerade delen av Arbetsförmedlingens språkdräkt ett effektivt medium för att budskap ska "nå fram" i organisationen? Detta ska inte bara beaktas som en strävan efter att ledningens budskap når nedåt, utan snarare ifall det råder en tvåvägskommunikation, där man inte bara säger samma ord utan även talar om samma saker.

En tredje och sista viktig aspekt av Arbetsförmedlingen som undersökningsobjekt är att myndigheten på ett ganska tydligt sätt agerar skådeplats för kolliderande intressevärldar: i vissa fall påverkas myndigheten av resultatstyrning samtidigt som man – vid sidan av många andra uppdrag – har monopol på att sköta kontrollen och uppföljningen mellan a-kassan och

de arbetssökande som erhåller arbetslöshetsersättning. Hur det påverkar resultaten när en sökande kommer in för arbetsvägledande samtal endast för att få sin nästa a-kassautbetalning är inte uppsatsens syfte att undersöka, men den och andra liknande situationer målar upp en bakgrund av kolliderande intressevärldar som ligger till grund för forskningsfrågorna, som presenteras i följande avsnitt.

## 1.1 Syfte och frågeställningar

Uppsatsens syfte är att nå ökad kunskap och förståelse för hur arbetsförmedlare upplever att Arbetsförmedlingens internkommunikation beskriver deras yrkesroll och hjälper dem att utföra sin huvudsakliga uppgift, som i grund och botten består i att bistå arbetssökande och arbetsgivare i processen att besätta lediga platser på arbetsmarknaden. Med internkommunikation menas här såväl formell som informell kommunikation.

Detta övergripande syfte besvaras genom sju delfrågor:

- 1) Vilka moment under arbetsdagen anser arbetsförmedlarna är viktiga respektive mindre viktiga för att hjälpa sökanden ut i arbetslivet?
- 2) Vilka egenskaper hos dem själva anser arbetsförmedlarna är viktiga för att hjälpa sökanden ut i arbetslivet?
- 3) Anser arbetsförmedlarna att myndigheten delar deras uppfattning om vilka arbetsmoment som är värdefulla för att lyckas med det huvudsakliga uppdraget, och vilka egenskaper som därmed också är viktiga för en arbetsförmedlare att ha?
- 4) Hur och i vilken omfattning anser arbetsförmedlarna att dessa viktiga och mindre viktiga faktorer omnämns inom myndigheten?
- 5) I vilken grad upplever arbetsförmedlarna att internkommunikationen styrs av uttalade riktlinjer och/eller mer underliggande normer?
- 6) Har internkommunikationen förändrats över tid?
- 7) På vilket sätt anser arbetsförmedlarna att vissa New Public Management-präglade uttryck, hämtade från arbetsbeskrivningen för arbetsförmedlare och Arbetsförmedlingens verksamhetsberättelse, omsätts eller förväntas omsättas i verkligheten på myndigheten?



## 2 BAKGRUND

I det här kapitlet redogörs kort för svensk arbetsmarknadspolitik och Arbetsförmedlingens tillblivelse och utveckling under 1900-talet, sedan hur myndigheten ser ut idag efter omdaning 2008.

### 2.1 Svensk arbetsmarknadspolitik under 1900-talet och

#### Arbetsförmedlingens födelse

I takt med att industrialismen tog fart i Sverige förändrades arbetsmarknaden i grunden. Utvecklingen förändrade vår del av världen och 1909 stipulerade den brittiske nationalekonomen William H. Beveridge att för att parera svängningarna av industrins konjunktur- och säsongskänslighet krävdes rörlighet på arbetsmarknaden (AMS 1995:34). I Sverige hade detta behov av rörlighet resulterat i att landets två första arbetsförmedlingar öppnade i Helsingborg och Göteborg, redan 1902. De var kommunala verksamheter som skulle minska kostnaderna för fattigvården genom att framförallt erbjuda en neutral mötesplats för arbetsökande och arbetsgivare. Succesivt spred sig sedan förmedlingskontoren över hela landet (AMS 1995:33) och 1914 inrättades Statens arbetslöshetskommission (AK), först för att hantera första världskrigets medföljande lågkonjunktur, och blev sedan p.g.a. 1920-talets arbetslöshetskris bestående ”och fick karaktären av verkställande myndighet för statens arbetslöshetspolitik” (ibid.). Kommunerna skötte ännu sina egna förmedlingskontor, men inblandningen från statligt håll blev avgörande, inte minst då kommunerna genom AK nu kunde få statsbidrag till arbetslöshetshjälpen.

Efter andra världskrigets utbrott togs nästa steg i svensk arbetsmarknadspolitik i och med att AK-politiken lades ner och den temporära organisationen Statens arbetsmarknadskommission (SAK) instiftades. Den innebar ett tillfälligt förstatligande av arbetsförmedlingsverksamheten och inrättandet av Länsarbetsnämnden (LAN). Syftet var alltså att proaktivt hantera en sådan kris som efter första världskriget härjat i landet, men en liknande världsdepression med hög inflation och hög arbetslöshet uteblev (AMS 1995:36): ”Det krigshärjade Europa hungrade efter varor, och Marshallhjälpen från USA bidrog med friskt kapital. Industrin gick för fullt, lönerna steg och arbetslösheten var nästan obefintlig.” Förutom den oväntade utvecklingen av världsläget hade också den arbetsmarknadspolitiska organisationen SAK visat sig effektiv med sina åtgärder inom specialiserad yrkesförmedling, tjänstemanna-

förmedling, arbetsvård och yrkesvägledning. 1948 permanentades därför organisationen i form av statliga Arbetsmarknadsstyrelsen, AMS (ibid.).

Myndighetens uppdrag och strategier nyanserades åt delvis olika håll under kommande decennier, och på 1980-talet inleddes en omfattande förnyelseprocess (med grund i PLOG-utredningen<sup>1</sup>) som föranleddes av en generell förändring i samhället: arbetsmarknaden präglades av en större differentiering (ett ökande antal yrkeskategorier) i och med övergången från industrisamhälle till ett mer heterogent tjänstemannasamhälle, samtidigt som världsekonomin skiftningar gick allt snabbare. Dessa faktorer blev komplicerande för arbetsmarknadsstrukturen och därmed också för Arbetsförmedlingen; samtidigt som antalet lediga tjänster ökade i slutet av 1970-talet, efter några svåra år i mitten av decenniet, var de arbetslösa i större utsträckning än tidigare okvalificerade för dessa, vilket innebar en ny sorts obalans för myndigheten att ta hänsyn till (Delander, Wadensjö, & Thoursie 1991:101f). Vidare – och måhända alldeles följdriktigt – uppfattades en attitydförändring hos medborgarna, som krävde bättre service inom offentlig sektor (AMS 1995:120). Det sammantagna svaret på hur man skulle bemöta förändringarna löd ”flexibilitet, lokal anpassning, och en ökad differentiering i service och insatser”, och vägen dit uppges vara att skapa en ”målstyrd organisation” (1995:121f). AMS konstaterar också själva (1995:121) att ”[v]erket anses allmänt vara en föregångare på detta område inom offentlig förvaltning.”

För de anställda ute på förmedlingskontoren innebar 1980-talets förändringsarbete inte minst att de tre arbetsgrupperna för arbetsvård, yrkesvägledning och allmänförmedling slogs ihop till en stor, ny kategori benämnd *arbetsvägledare*, med syftet att rikta resurserna mot uppdragets kärna. Enligt den nya principen skulle inte bara kundmottagningen reglera ”strömmen av sökande”, utan hela kontoret skulle se till denna uppgift, för att fördela arbetsbelastningen (Delander m.fl. 1991:100f).

En central skiftning i 1980- och 1990-talens stora förändringsarbete var att luckra upp den centraliserade styrningen, framförallt i termer av hur resurstilldelningen skulle fungera. Det innebar bl.a. att anslagsstrukturen förenklades. Från budgetåret 1991/92 tilldelades endast två stora anslag utöver själva förvaltningsanslaget (avseende löner, lokaler, datorutrustning etc.). Tidigare hade det funnits flera mindre anslag med högstbestämningar<sup>2</sup>, vilket nu ansågs hämma flexibiliteten (AMS 1995:121). Beslutsfattandet fördes närmare produktionen genom att AMS började delegera beslut till Länsarbetsnämnderna (LANerna) som själva blev ansvariga för sin ekonomiska redovisning, och som i sin tur kunde delegera vidare till de

<sup>1</sup> Platsförmedlingens organisation, tillsatt 1979.

<sup>2</sup> Anger maxbeloppet som myndigheten får lägga på en särskild insats inom ramen för det totala anslaget.

lokala arbetsförmedlingarna ute i länen. En av de största vinsterna med denna delegeringskedja nedåt i hierarkin uppges ha varit att arbetsförmedlaren nu kunde ta beslut om arbetsmarknadspolitiska åtgärder direkt, efter eget huvud. Tidigare hade detta ansvar legat på kontorschefen (AMS 1995:122).

Vandringen mot en målstyrd organisation hade, som tidigare framgått, inletts i början på 1980-talet, och på 90-talet tog man fram nya kravbilder för anställda inom myndigheten. Av cheferna krävdes generellt sett inte längre bara en förtrogenhet med myndighetsutövande och byråkrati, utan även att personen ifråga kunde styra verksamheten till att även bli serviceinriktad, och på det hela taget kunna utföra ett ”modernt ledarskap” (1995:124). Som en naturlig följd av att de lokala förmedlingarna hade fått större ekonomiskt ansvar blev uppföljningsarbete också ett nytt inslag i kontorschefernas arbetsuppgifter, och även för handläggarna/arbetsförmedlarna innebar organisationens målstyrda riktlinjer nya kvalifikationskrav. Från hösten 1994 innehöll grundutbildningen bl.a. orientering om verksamhetens målbild, medel och metoder för att ”fullgöra det arbetsmarknadspolitiska uppdraget och ge god kvalitet i tjänsterna till kunden” (ibid.).

### **2.1.1 Arbetsförmedlingen idag**

Arbetsförmedlingen (hädanefter även benämnd Af) är idag en av landets största myndigheter, efter att Arbetsmarknadsverket (AMV), Arbetsmarknadsstyrelsen (AMS) och Länsarbetsnämnderna (LANerna) slogs ihop 2008. Redan 2001 önskades en omstrukturering genom centralisering av styret, från de regionala LANerna till det centrala AMS, genom ett förslag från AMS själva till regeringen. Då saknades emellertid en politisk majoritet för att enhetliggöra myndighetsstrukturen och de tre benen AMV, AMS och LANerna bestod (AMS 1995:12). Men i 2006 års budgetproposition meddelade den tillträdande borgerliga regeringen att man ämnade slå ihop myndigheterna till en enda, och förändringsplanerna togs väl emot av sittande generaldirektör Bo Bylund, inte minst för att centraliseringen skulle effektivisera de extrakostnader som det hittills inneburit att upprätthålla två beslutsadministrationer – AMS och LANerna (Skoog 2008:11ff). Den nya regeringen preciserade sina planer, bl.a. genom följande formulering: ”AMV skall reformeras från grunden. I det ingår bl.a. att arbetsförmedlingarnas resurser tydligt inriktas mot matchning mellan arbetssökande och lediga jobb. [...]. Arbetsförmedlarna måste fungera som coacher till de arbetssökande” (Skoog 2008:12f). Denna inriktning har tveklöst satt sina spår hos dagens Af. I arbetsförmedlarnas arbetsbeskrivning återkommer man sju gånger till just matchningsprocessen, vikten av den

och att den sker på ett effektivt sätt (se bilaga 2). På webben har man en hemsida som ger råd och tips för att så gott det går öka kontaktytorna mellan arbetsgivare och arbetssökande. Där betonas vikten av att ”marknadsföra sig själv”, att ”fånga arbetsgivarnas intresse”, undvika att använda klyschor i presentationen av sin person, och själva anställningsansökan konstateras vara ”ditt främsta sälj- och marknadsföringsverktyg”. Sökanden uppmanas generellt att ta varje tillfälle i akt att finna arbete, även en festlig och privat situation som ett kalas eller en konferens uppges vara tillfällen att appellera till eventuella arbetsgivare (Arbetsförmedlingen 2014).

Af speglar här samhället i stort, som på ett grundläggande sätt blivit mer och mer individualistiskt. Arbetsmarknaden har diversifierats och ser annorlunda ut mot då Sverige var ett utpräglat industriland. I sin avhandling *Individualiseringens villkor – Unga vuxnas föreställningar om arbete och självförverkligande* (2010) skriver Gunnar Gillberg om hur det senmoderna samhället, med inte minst avregleringarna i den offentliga sektorn, innebär ökad frihet men även ökat ansvar jämfört med tidigare (2010:78): ”Individualiseringstesens gör gällande att vi idag i allt högre grad måste konstruera egna personliga gränser samt planera, genomföra och ta ansvar för både det egna arbetet och konstruktionen av ett ’hållbart’ familjeliv.” Den enskilt största bakomliggande faktorn för samhällsförändringen i den industrialiserade världen är globaliseringen och dess ökande konkurrensvillkor. Företagen pressas till att bli mer flexibla, exempelvis genom tidsbegränsade anställningar och i det offentliga införs styrsystem, såsom New Public Management, för att öka självstyrning och egenansvar, skriver Gillberg (2010:85). Gillberg konstaterar att den här utvecklingen har skapat en paradoxal situation på arbetsmarknaden, ”då man å ena sidan önskar flexibla och ’individualiserade’ individer, men samtidigt förutsätter att dessa individer är beredda att lojalt leva upp till arbetsmarknadens behov och krav, som bland annat inkluderar de tidigare nämnda styr- och ledningssystemen” (2010:87).

För Arbetsförmedlingen får denna samhällsutveckling dubbel innebörd: de verkar själva under kraven på exempelvis kostnadseffektivitet, måluppfyllelse och flexibilitet hos sin egen personalstyrka, samtidigt som de ska hjälpa folk att få arbete på en alltmer heterogen och skiftande arbetsmarknad som kräver många olika färdigheter hos de arbetssökande. Inte minst efterfrågas en utvecklad anpassningsförmåga som håller sig uppdaterad i en värld av ständigt förändrade branscher. Manuel Castells skriver i sin analys av dagens informationssamhälle att en viktig skiljelinje går mellan två typer av arbetskraft – *allmän* och *självprogrammerbar arbetskraft*. Den allmänna arbetskraften karaktäriseras av att vara utbytbar, och kan då

antingen konkurreras ut av annan arbetskraft eller automatiseras (arbetsuppgifterna ombesörjs med hjälp av maskiner). Det som åtskiljer den självprogrammerade arbetskraften från den allmänna menar Castells är ”utbildning och förmåga att nå högre utbildningsnivåer”, och vidare:

Begreppet utbildning måste skiljas från kvalifikation. Kvalifikation blir snabbt förlegad genom tekniska och organisatoriska förändringar. Utbildning är den process varigenom människor, det vill säga arbetskraft, vinner förmåga att ständigt omdefiniera den kvalifikation som behövs för en given uppgift, och att finna källor till förvärv av denna kvalifikation.

Castells (2000:385)

Den här utvecklingen på arbetsmarknaden är en bidragande del av hur landet ligger idag för Arbetsförmedlingen. I och med 1993 års avskaffande av förmedlingsmonopol på arbetsmarknaden har en hel bransch vuxit fram, för rekrytering, coachning och bemanning. Ett av resultaten, konstaterar Gillberg (2010), har blivit att arbetssökande delas in i olika och mer eller mindre anställningsbara grupper, där Arbetsförmedlingens uppgift blivit att främst bistå personer som befinner sig långt ifrån arbetsmarknaden.

## 3 TEORI

I det här kapitlet ges först en övergripande presentation av New Public Management och forskning som tar upp NPM i förhållande till språkbruk och kommunikation. Därefter fokuserar vi på hur denna process har utvecklats sig på Arbetsförmedlingen, innan de två sista avsnitten redogör för den här undersökningens analysmetod – *diskursanalys* och närmare bestämt *kritisk diskursanalys*.

### 3.1 New Public Management och dess språkliga konsekvenser

I grund och botten handlar alltså NPM om att uppnå effektivisering av den offentliga sektorn, genom efterlikning av vissa av näringslivets konkurrensdrivande villkor (Forssell & Jansson 2000:12). Paradigmskiftet angående hur det offentliga ska styras och organiseras betraktas som en naturlig motreaktion efter en lång tid av byråkratisk prägel på myndighetssverige, vilken enligt Forssell och Jansson (2000:3) nådde sin klimax omkring 1970. De styrningsprinciper som ryms inom samlingsbegreppet NPM har som främsta uppgift att råda bot på en tungrodd byråkrati, vars onödiga storlek anses alltför resurskrävande, och det ska bl.a. göras genom att byta ut demokratisk kontroll mot marknadskontroll (Klaudi Klausen & Ståhlberg 1998:10ff). Istället för regelstyrning (historiskt sett en mer traditionell princip för myndighetsstyrning) ska en mer strömlinjeformad organisation möta behoven efter bästa förmåga, sett till kvalitet, men inte minst även sett till resursanvändningen. I vissa extrema fall övergår även den traditionella anslagsfinansieringen delvis eller helt till att bli intäktsstyrd (Forssell & Jansson 2000:31). På ett sjukhus eller en skola kan resursfördelningen till exempel börja regleras med hjälp av fiktiva pengar (ibid:33): inom sjukvården med hjälp av DRG-koder<sup>3</sup>, där varje diagnos har en förutbestämd prislapp som tillfaller patientens vårdgivare (Selander 2001:9), medan det inom skolväsendet sker genom ”skolpengen” – en schablonsumma som delas ut per ansluten elev.

Inom förvaltningen innebär denna marknadsanpassning att ’managerialistiska’ egenskaper (som återfinns inom exempelvis Total Quality Management och Service Management) fordras av cheferna; de ska kunna förmedla mål och visioner på ett inspirerande sätt, och resurstilldelningen till deras avdelning styrs mer av prestation och mindre av politisk planering än tidigare. För medarbetaren innebär det också grundläggande förändringar, bl.a. i form av en

---

<sup>3</sup> Diagnosrelaterade grupper.

individuell lönesättning baserad på (förväntad) prestation (Klaudi Klausen & Ståhlberg 1998). För den tredje parten – de medborgare som från och till går in i rollen som brukare av någon av samhällets tjänster – innebär NPM-strategin att dessa ska behandlas som *kunder*, slår två av de ledande forskarna på området fast (Pollitt & Bouckaert 2011:10). Den här policyförändringen, detta *kundbegrepp* som idag genomsyrar svensk offentlig sektor, färgar inte bara av sig på organisationers kommunikation utan tar i viss mening själva sitt avstamp i just språket; för att förmedla och iscensätta förändringen vidare ut i organisationen används nya ord för samma gamla saker, något som Norman Fairclough kallar *rewording* (1992:6f). För Arbetsförmedlingens vidkommande kan det handla om att *kund* nu exempelvis får beteckna det äldre och för myndigheten mer traditionella *sökande*, som i betydelsen *den som söker samhällets bistånd*. För Af:s räkning är det här skiftet på intet sätt konsekvent, de två olika beteckningarna används snarare parallellt i olika domäner (visade den här undersökningens förberedande studier) och kan ge upphov till motstridiga uppfattningar om hur samhällets instanser bör skötas och se på medborgaren. NPM-språkets konsekvenser karaktäriseras på det här sättet i grunden av en form av önskvärd kulturkrock.

Gunilla Silfverberg är en kritisk röst mot NPM och har bedrivit forskning inom ämnet yrkesetik inom hemtjänsten, och anser att kundbegreppet är en negativ konsekvens av marknadsanpassningen och helt inadekvat i sin avsaknad av moralisk appell (1996:84). Flera andra forskare stämmer in i denna uppfattning, och i Agevalls analysstudie (2005) av NPM refereras det till fyra publikationer som kritiskt konstaterar att NPM har en demoraliserande verkan. Den negativa tendensen består i att etiska frågor omtolkas till praktiska, tekniska och ekonomiska frågor (Christensen & Laegreid 2002:115, Gregory 2002:248, Lawton 1998, Considine 2001).

Ytterligare exempel på hur NPM-språk kan påverka organisationen ger Björn Blom i sin avhandling *Marknadsorientering av socialtjänstens individ- och familjeomsorg*, där en av de intervjuade socialarbetarna säger:

I och med att det här nya språket börjar användas, så har ju mycket av det dagliga resonemanget periodvis handlat om kostnader. Man blir ju inte opåverkad utav det. Det är klart, att visst är det så att man reflekterar, det gör jag i alla fall. Jag reflekterar över kostnaden på ett helt annat sätt än för tio år sedan.

Blom 1998:214f

Citatet ovan är dels ett exempel på hur förändrat språkbruk blir en konsekvens av förändringarna, dels hur språket i sig självt är med och förändrar verksamhetens grundpremiser. Agevall skriver mer ingående om hur vissa språkliga och kommunikativa problem verkar följa i NPM:s kölvatten och i och med en diskussion om begreppet *flexibilitet* hänvisar hon till Silfverbergs forskning (Silfverberg 1996:137), där flexibilitetsbegreppets komplexitet framträder inom äldrevårdens diskurs. Värdenormen *flexibilitet* anses av hemvårdschefer och vårdbiträden vara betydelsefull för att i mötet med den gamle kunna ta hänsyn till och sörja för ”den behövandes här- och nu situation”, men att under samma period som den marknads-tillvända retoriken om ansvar gentemot kund betonades (och där *flexibilitet* var ett av ledorden) reducerades motsägelsefullt äldrevårdens resurser. Slutsatsen blir att en annan betydelse av *flexibilitet* fått råda i verkligheten och istället för att riktats utåt, som förbättrade tjänster gentemot vårdtagare, riktats inåt mot organisationen, med innebörden att personalen (enligt personalen själva) ska kunna ”vara utbytbar, ställa upp på andra tider etc.” (1996:137).

På samma tema – om hur NPM-språket skapar en otydlig eller snedvriden kommunikation på offentliga arbetsplatser med tydligt moraliskt ansvar – skriver exempelvis Selander i sin avhandling *Mångfaldens problematik* (2001), som utgår från situationen på två sjukhem. Selanders resonemang utgår från en lång historia av interdiskursiva möten mellan vårdens etablerade diskurser (de medicinska och omvårdnadsinriktade) och de ekonomiska och serviceinriktade diskurserna. På senare år, menar Selander, har ekonomins betydelse inskräpts alltmer, och ”[u]tifrån den ekonomiska logiken så görs det ingen skillnad på vilket objekt som utgör fokus för verksamheten, om det t.ex. gäller patienter eller kunder” (2001:133f).

### 3.1.1 New Public Management-språk hos Arbetsförmedlingen

Inför sjösättandet av den nya myndigheten 2008 antog Arbetsförmedlingen tio centrala utgångspunkter för utformningen av verksamheten, varav fyra enligt tidigare forskning (bl.a. Agevall 2005 och Selander 2001) har förklarats vara exempel på NPM-språkets karaktäristik. De fyra är: ”Kostnadseffektivitet”, ”Kundernas uppfattning om oss”, ”Servicekoncept för den nya Arbetsförmedlingen” samt ”Flexibilitet och anpassningsförmåga” (Skoog 2008:24). Dessa fyra utgångspunkter består av ord och uttryck som Agevall räknar upp och klassificerar som typiska NPM-ord (2005:24). Utgångspunkterna formulerades under hösten 2006, efter att man fått regeringens besked om att myndigheten skulle ”reformeras från grunden” (Skoog 2008:12), och användes som rubriker för vad som skulle prioriteras i den kommande organisationen. Behovet av ”Kostnadseffektivitet” var en odiskutabel konsekvens av att



regeringen anslog 500 miljoner mindre än tidigare, på samma sätt som att ”Kundernas uppfattning om oss” var en angelägen åtgärds punkt eftersom medborgarnas förtroende för myndigheten hade visat sig vara rekordlångt. De två återstående rubrikerna ”Servicekoncept för den nya Arbetsförmedlingen” och ”Flexibilitet och anpassningsförmåga” svarar inte minst gentemot en omvärldsanalys som stipulerar att i dagens samhälle kräver medborgarna insyn och snabba resultat. Dessutom konstaterades att tjänstesektorn expanderar kraftigt samtidigt som branschstrukturen förändras och osäkerheten ökar (Skoog 2008:15ff). I regleringsbrevet för 2014 visar också regeringen vägen för myndigheten som följer (Arbetsmarknadsdepartementet 2013:2): ”Myndighetens verksamhet ska präglas av hög måluppfyllelse, kvalitet och god service.” Och när man läser arbetsbeskrivningen för arbetsförmedlare ser man hur samma röda tråd fortsätter nedåt i hierarkin: ”Ett tydligt kundperspektiv med relationsskapande i fokus är avgörande för att lyckas med uppdraget” och ”ett fokus på att uppnå goda resultat” samt ”att tidigt identifiera kundens behov” understryks för att kunna utföra ”en effektiv insats” (*Arbetsbeskrivning för arbetsförmedlare 2014*, se bilaga 2).

Det sista citatet sorterar under ”Myndighetsrollen och uppdraget”, en av fem hörnstenar i arbetsbeskrivningen för arbetsförmedlare. I en annan av hörnstenarna – ”Arbetsförmedlingens värdegrund” – konstateras att värdegrunden ”ligger som en plattform och ger vägledning för ett gott förhållningssätt till kunder, kollegor och samverkanspartner”, samt att ”[a]rbeitsförmedlaren har en förmåga att arbeta mål- och resultat inriktat”.

En aning förenklat kan man säga att det är avståndet mellan respondenternas egna ord och uppfattningar och ovan nämnda exempel på NPM-språk hos Af som den här undersökningen undersöker. I själva verket handlar det naturligtvis inte om något så endimensionellt som ett ’avstånd’, och just därför har den kritiska diskursanalysen valts som analysmetod. Den tar inte bara hänsyn till utan fordrar att analysen kopplas till komplexa sociala faktorer och strukturer. I de två följande avsnitten förklaras först diskursanalysens grund, sedan den kritiska diskursanalysens utbyggnad av denna.

### 3.2 Diskursanalytiskt perspektiv

Den här undersökningen utgår alltså från ett diskursanalytiskt perspektiv. Grundbulten i denna analysmetod består i att vårt språk och hur vi talar om saker inte på något sätt är en neutral spegling av omvärlden (Winther Jørgensen & Phillips 2000:7), och dessutom ”att vi bara kan tänka genom diskursiva raster” (Börjesson & Palmblad 2007:9). En av huvuduppgifterna för

diskursanalysen är att blottlägga dessa raster för att se på vilka sätt de formar vår uppfattning om omvärlden.

En minst sagt kortfattad definition av begreppet *diskurs* ges av Winther Jørgensen och Phillips (2000:7), som menar att ”en diskurs är ett bestämt sätt att tala om och förstå världen (eller ett utsnitt av världen)”. För att förklara begreppet något mer på djupet kan man börja med två konstateranden från Bergström och Boréus (2005:327): att tingen inte har något konstant och sant värde i sig själva, och ”det finns inte heller någon given korrespondens mellan materia och språk”. Istället kan tingen uppfattas och således beskrivas på en mängd olika sätt, och beroende på kontext framstår olika versioner av utsagor som mer eller mindre rimliga. För att exemplifiera hur valmöjligheterna uppenbarar sig använder sig Bergström och Boréus (ibid:327) av Laclau och Mouffes (1990:100ff) exempel med en sten som ligger ute på ett fält. Beroende på social kontext får stenen olika meningar, och kan för stenåldersmänniskan vara en projektil, för bosättaren början på en torpgrund, och för arkeologistudenter ett vetenskapligt fynd. Inget av alternativen är mer eller mindre sant, utan endast representerar för några av alla otaliga diskurser som står redo att beskriva stenen.

Sammanfattningsvis kan det sägas att inom diskursanalysen råder en övertygelse om att begrepp aldrig är definitiva eller stabila, utan att – som Winther Jørgensen & Phillips uttrycker det (2000:58) – ”olika diskurser kämpar om att fylla [dem] med olika innehåll”. De begrepp som är särskilt öppna för anspråk från många olika diskurser kallas *flytande signifikanter*, och är något som kommer att aktualiseras senare i den här uppsatsens analysdel.

### 3.2.1 Kritisk diskursanalys

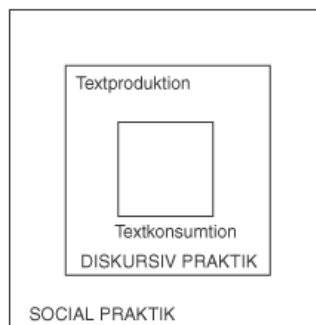
Kritisk diskursanalys (CDA<sup>4</sup>) bygger på diskursanalysens grunder, men skiljer sig genom att på många områden vara en mycket mer samlad och specialiserad skola. Till att börja med utgår CDA från ett uttalat kritiskt perspektiv, och då i meningen att den är ’problemorienterad’, inte att den nödvändigtvis är negativt inställd till undersökningsobjektet. Vidare ska CDA inte bara kunna förklara utan även ge upphov till förändring av sociala fenomen, och Meyer och Wodak (2009) understryker här att CDA:s undersökningsämne inte behöver vara ’allvarligt’ (*serious*), utan alla sociala fenomen låter sig angripas av en kritisk diskursanalys. Samtidigt är det ett gemensamt mål för all CDA-forskning att avmystifiera sociala förhållanden (institutioner, identiteter och relationer) för att ge människor möjlighet till

---

<sup>4</sup> *Critical discourse analysis*.

frigörelse från de system som hämmar och dominerar dem. Eftersom den sociala aspekten alltid är närvarande i CDA måste en CDA-baserad undersökning följaktligen kombineras med studier i sociologi, antropologi, ekonomi, historia, politik etc. (ibid:6f).

CDA ser språk som en social praktik (2009:5) där en ständig växelverkan råder. Norman Fairclough är ett av CDA:s framträdande namn (Bergström & Boréus 2005:307) och han har skapat en tredimensionell modell (se figur 1 nedan) för att illustrera den här relationen och växelverkan. För att förstå modellen bör man först sätta sig in i hur han definierar *diskurs*. Fairclough delar tidigt upp begreppet i dels semiotiska element (meningsskapande genom



Figur 1 (Winther Jørgensen, Phillips & Torhell 2000:74)

text, tal, bild-, tecken- och kroppsspråk), dels andra, sociala element. Dessa sociala element är bärande för Faircloughs nyckelfråga i analysarbetet: ”*what is the relationship between semiotic and other elements?*” (Meyer & Wodak 2009:162f). Här återfinns ju också den grundläggande skillnaden mellan klassisk diskursanalys och CDA, eftersom den senare i första hand inte intresserar sig för att undersöka språket i sig. Inom CDA ligger stort fokus på att undersöka sociala fenomen som av naturen är komplexa, och därför också kräver ett tvärvetenskapligt angreppssätt, om än med

utgångspunkt i språk och kommunikation (ibid:2).

I svensk litteratur kallas ovan nämnda faktorer för *text* (den semiotiska delen) och *social praktik* (övriga sociala och diskursiva eller icke-diskursiva element). I och med *diskursiv praktik* för Fairclough in den tredje dimensionen i analysmodellen, som handlar om hur text produceras, distribueras och konsumeras (Bergström & Boréus 2005:308). Det är en viktig länk i Faircloughs teori, eftersom han, liksom all CDA, ser språk som en social praktik; det är den diskursiva praktiken som för samman de två (texten och de sociala elementen), där den sociala praktiken påverkar den diskursiva praktiken och omvänt.

Fairclough exemplifierar hur det dialektiska förhållandet fungerar genom att beskriva hur offentliga institutioner i många länder, tidigare mindre beroende av marknadens villkor, nu har påverkats av dess utbredning (ex. utbildningssektorn, sjukvården och konstnärsnäringen) och tvingats omorganisera sig. Nu måste de se sig som producenter och marknadsförare av varor och tjänster som ska levereras till kunder och klienter, vilket får konsekvenser för hur yrkesutövarna inom dessa sektorer ser på sig själva och agerar inåt mot kollegiet (social identitet), och ut mot sin omgivning (sociala relationer). Mycket av förändringarna kom att handla om yrkesutövarnas diskursiva praktiker, d.v.s. hur de talade och förmedlade sig med

varandra och omgivningen, och förändringarna satte även sina spår i själva vokabulären (i diskursen och därmed även diskursordningen) genom så kallad *rewording*: ord som *konsumenter* och *produkter* började användas i sammanhang (här: diskursordning) som de tidigare inte förekommit i (Fairclough 1992:6f). Det är också här som begreppen *interdiskursivitet* och *intertextualitet* blir aktuella att tala om, och om dessas roller i bedömningen av hur olika diskurser förändras. Medan *interdiskursivitet* innebär att olika diskurser blandas och på sikt kan skapa förändring inom en diskursordning innebär dess motsats *intertextualitet* (något förenklat) att en utsaga bygger vidare på tidigare utsagor och alltså befäster ordningen. De här processerna styrs av och styr talares diskursiva praktik – d.v.s. hur talare tolkar och konsumerar eller själva producerar språk. I Faircloughs exempel ovan ser vi hur en diskurs från marknadssektorn letar sig in på ett nytt område och ger upphov till en förändring i den sociala domänens rådande diskursordning. Rent hypotetiskt kan man nu föreställa sig att det funnits incitament i den sociala strukturen som istället för att bidra till att föra in en marknadsdiskurs i – exempelvis – sjukvårdens domän, hade bidragit till att hålla fast vid den egna diskursordningen. Detta hade i så fall varit ett exempel på hur den diskursiva praktiken kan upprätthålla traditionella föreställningar genom att använda sig av den för området traditionella diskursen. På så vis påverkar språket praktiken, men också, som vi såg i första exemplet, praktiken språket. Därför menar Norman Fairclough att analysen av den sociala praktiken delvis måste innebära en kartläggning av *diskursens sociala matris* (1992:237). Matrisen är den sociala ram som står i relation till och samverkar med den diskursiva praktiken, och kan brytas ned i sociala och hegemoniska relationer och strukturer. Det är också i denna del av analysen som den övergripande forskningsuppgiften, att avgöra ifall dialektiken mellan social praktik och diskursiv praktik resulterar i att hegemonin upprätthålls eller utmanas, kan uppfyllas.

Som avslutning på teorikapitlet ska några för den här undersökningen nödvändiga inskärpningar och specialiseringar av CDA-metoden göras; i den här undersökningen används diskursanalys för att utröna vilket typ av språk som arbetsförmedlarna å ena sidan själva använder sig av då de beskriver förutsättningarna för sitt arbete, å andra sidan hur de tolkar myndighetens internkommunikation. Utan att föregripa undersökningens resultatkapitel alltför mycket kan man säga att respondenternas ibland mångtydiga svar går bra att analysera och resonera kring med hjälp av kritisk diskursanalys och särskilt dess delmoment om *interdiskursivitet*, den sammanblandning av olika diskursordningar som Norman Fairclough forskat om och som det redogjordes för ovan. I den här undersökningen har interdiskursivitetens roll blivit central för att förstå såväl med vilken attityd som med vilken

medvetandegrad respondenterna tolkar ordval och formuleringar och dessas relevans för situationen på Af. Av samma skäl har interdiskursivitsbegreppet här utvidgats och preciserats till tre undersorteringar, för att så tydligt som möjligt beskriva och klargöra betydelsefulla skillnader i detta avseende. På så vis kan den interdiskursivitet som respondenterna här och var använder genom sin diskursiva praktik vara *internaliserad*, *skavande* eller *utpekande*, vilket förklaras mer ingående i Analys (6).

## 4 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Den här studien bygger på en intervjuundersökning som analyseras med hjälp av kritisk diskursanalys, vars metod och idéer redogjordes för i avsnitt 3.2.1. Norman Faircloughs kritiska diskursanalys – som här tillämpas – förutsätter ett tvärvetenskapligt angreppssätt där någon form av samhällsteori används för att placera diskursanalysen i ett socialt sammanhang, och här används framförallt teorier kring fenomenet New Public Management.

Intervjuundersökningens respondenter är fem arbetsförmedlare från tre olika arbetsförmedlarkontor i Göteborg (stadsdelskontoren i Angered, Hisingen och Centrum). I följande avsnitt förklaras hur intervjuerna förberetts och genomförts, och i kapitlets sista avsnitt (4.2) redogörs det för urvalsprocessen.

### 4.1 Intervjuerna

Eftersom den här studiens forskningsfrågor utgår ifrån arbetsförmedlares perspektiv på verksamheten och internkommunikationen har samtalsintervjuer bedömts vara den lämpligaste undersökningsmetoden. Esaiasson, Gilljam, Oscarsson och Wägnerud fastslår att ”utgå från människors vardagserfarenheter är på många sätt ett signum för samtalsintervjun” (2007:285), och Steinar Kvaales formulerar sin slutsats i frågan om när samtalsintervjun är lämplig som metod som följer (1997:13): ”En intervju vars syfte är att erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld i syfte att tolka de beskrivna fenomenens mening.”

Vidare har den semistrukturerade intervjuformen valts, eftersom det är just konsekvenserna av de språkliga och kommunikativa strukturerna som befinner sig i sökljuset, inte hela verksamheten i någon generell mening. Den semistrukturerade formen låter intervjun vara temamässigt upplagd och i allmänhet baserad på studiens tema (Ekström & Larsson 2010:60), samtidigt som frågorna inte bör vara så preciserade att det påverkar respondenten att svara på ett visst sätt. I grund och botten bygger den här undersökningens intervjuguide på Esaiassons m.fl. (2007:299f) och inleder med att försöka orientera sig i respondentens allmänna uppfattningar, för att sedan fokusera studiens tema.

För att säkerställa att denna typ av intervjuguide skulle vara lämplig att använda på arbetsförmedlarna, och därmed ge relevanta svar, har en försöksintervju genomförts med en arbetsförmedlare som senare inte deltog i intervjuundersökningen. Undersökningens intervjuguide återfinns som bilaga 1.

Genomförandet av själva intervjuerna skedde på respektive respondents arbetsplats, där ett avskilt samtalsrum och en timma hade avsatts för ändamålet. Som komplement till informationen i intervjuguiden ska några generella klargöranden om hur intervjusamtalen förflöt göras: Eftersom det handlar om en intervjumetod som använder sig av en öppen samtalsform hände det att respondenterna ibland förekom en fråga som ännu inte ställts. Detta har bedömts som en av metodens styrkor, eftersom kartläggandet av respondenternas naturliga språkval och associationer var en betydande del av undersökningens syfte. Icke desto mindre har dessa tillfällen markerats och kommenterats i såväl resultat- som analyskapitlet (kapitel 5 och 6). När det kommer till fråga 13 skiljer den sig något ifrån de övriga frågorna ifråga om öppenhet. Här uppmanas respondenterna relatera till särskilt utvalda NPM-präglade fraser och ord till deras situation och förhållanden på Af, men svarade liksom annars under intervjun med egna, fria formuleringar. Här följer en förteckning över varifrån fraserna och orden har hämtats:

- *förmåga att arbeta mål- och resultatinriktat* (Arbetsbeskrivning 2014)
- *Ett tydligt kundperspektiv med relationsskapande i fokus är avgörande för att lyckas med uppdraget* (Arbetsbeskrivning 2014)
- *flexibilitet* (En ny myndighet formas 2008)
- *bra service* (Arbetsbeskrivningen 2014)

Kapitlet Resultat (5) redogör för intervjusvaren på det sätt som Ekström och Larsson föreslår (2010), genom att relevanta delar väljs ut och presenteras i omskriven form eller med regelrätta citat enligt sedvanlig citationsteknik (inom citationstecken i brödtexten eller som blockcitat). Även de regelrätta citaten får, enligt Ekström och Larsson (2000:67f), redigeras till förmån för läsbarheten, så länge det sker ”varligt och följsamt”. Kommentarer i resultatkapitlet tar framförallt hänsyn till hur respondenternas svar skiljer sig åt sinsemellan. I kapitlet Analys (6) inleds diskursanalysen av svaren och själva återkopplingen till uppsatsens syfte tar också vid här, men inskräps i och med Diskussion (7).

Slutligen ska det sägas att respondenternas anonymitet skyddas med hjälp av fingerade namn.

## 4.2 Urval

För respondenturvalet har jag valt en strategi som Ekströms och Larssons kallar *variationsurval* (2000:56), eftersom studien vill bilda sig en uppfattning om åsikterna hos arbets-

förmedlare i allmänhet. Här innebär det två moment, dels att (i) de tre utvalda kontoren (samtliga i Göteborgs kommun: Angered, Centrum Järntorget, Hisingen) har bedömts präglas av sinsemellan olika individuella utmaningar, framförallt beroende på socioekonomiska skillnader i upptagningsområdena, dels (ii) att från vart och ett av de utvalda kontoren har en arbetsförmedlare anställd före 2008 (då myndighetsreformen inleddes) och en arbetsförmedlare anställd 2008 eller efter valts ut. Denna andra faktor tar hänsyn till en förväntad grundläggande skillnad hos arbetsförmedlarna – de med och de utan någon alternativ bild av hur det är att vara anställd inom myndigheten. Det var alltså min strävan att intervjua två respondenter från varje kontor, men vid centrumkontoret lyckades inte detta trots vidare förfrågningar.

I tabell 1 nedan presenteras de variabler som är kopplade till respondenterna och som undersökningen tar hänsyn till, samt den förkortning som anger vilket kontor respektive respondent arbetar på (A, C eller H) och som fortsättningsvis används som hänvisning i uppsatsen.

**Tabell 1. Respondenterna**

Namn	Kontor	Anställningsår	Ålder
Bengt	Angered (A)	1995	62
Kristin	Angered (A)	2010	33
Leila	Hisingen (H)	1990	60
Nathalie	Hisingen (H)	2012	35
Gabriella	Centrum (C)	2010	27



## 5 RESULTAT

Allra först i det här kapitlet presenteras respondenterna kortfattat för att klargöra vissa skillnader i bakgrund och sidofunktion på Arbetsförmedlingen. Därefter presenteras själva svaren och för bästa möjliga överblick har de delats upp i fyra tematiskt skilda avsnitt (5.2.1–5.2.4), vilka alla föregås av en kort sammanfattning.

Här följer nu presentationen av de intervjuade arbetsförmedlarna.

### 5.1 De intervjuade arbetsförmedlarna

*Leila, 60 år, Hisingen*

Leila började på Af 1990 efter att ha kommit i kontakt med arbetsmarknadsfrågor som fackligt aktiv vid sidan av sitt arbete inom barnomsorgen. Förutom gymnasieutbildning och Af:s introduktionsutbildning för arbetsförmedlare har Leila ingen utbildning relaterad till sin tjänst. Hon tror att de arbetssökande på hisingskontoret har svårare att komma in på arbetsmarknaden än genomsnittet, inte minst på grund av att många är språksvaga (i svenska). Generellt anser hon att mycket har hänt sedan 1990, då det inte fanns någon massarbetslöshet och myndigheten hade stora resurser som kunde användas för verkliga arbetsmarknadspolitiska insatser (ex. kortare yrkesutbildningar, körkortsutbildningar etc.). På den tiden var arbetet mer ”manuellt”, säger Leila, som nu arbetar särskilt mycket med nyinskrivna.

*Nathalie, 35 år, Hisingen*

Nathalie har läst Organisation- och personalutvecklare i samhället med inriktning mot psykologi på Borås högskola och har även en tvåårig journalistutbildning. Innan Nathalie kom till Af 2012 var hon anställd på ett privat rekryteringsföretag. Det var ingen slump att hon blev arbetsförmedlare utan tvärtom själva målet med studierna. Däremot hade hon inte så höga förväntningar på hur myndigheten lyckades med sitt uppdrag att få folk ut i arbetslivet. Trots det lockade yrket och hon tyckte att det kändes som en stimulerande verksamhet att arbeta och utvecklas i. Nathalie tror att Hisingens sökande har svårare att få arbete än genomsnittet, på grund av att de ofta är nyanlända och svaga i svenska. Förutom arbetsförmedlarrollen är hon kontorsinformatör, men anser inte att hon egentligen har någon tid att utöva den funktionen, och särskilt inte jämfört med vissa andra kontor, där kontorsinformatören har en utpräglad uppgift att redigera delar av kollegornas externkommunikation och dylikt.

*Kristin, 33 år, Angered*

Kristin har läst PA-programmet (Personal- och arbetslivsfrågor) på Göteborgs universitet och kom till Af 2010, efter att ha arbetat som jobbcoach på privat företag i två år. Hon säger att hon kom till myndigheten ”på ett bananskal” men kände också en lust att vilja förbättra vissa saker och ting. Hennes familj kom till Sverige när hon var liten och hon minns frustrationen av att Af inte tog tillvara på föräldrarnas arbetskompetens. Kristin arbetar mest med ungdomar och tror att Angereds sökande skiljer sig socioekonomiskt från genomsnittet och att de därför har svårare att få arbete. Hon menar att de är i stort behov av kostsamma insatser, som praktik och liknande, delvis eftersom deras föräldrar inte har särskilt utvecklade kontaktnät på arbetsmarknaden. Ett annat skäl är deras låga färdigheter i svenska språket, och att ungefär 80 procent av angeredkontorets sökande är av utländsk härkomst.

*Bengt, 62 år, Angered*

Bengt anställdes 1995 på Af och har läst Linjen för personal- och arbetslivsfrågor på högskola, och internt kurser i lönebidragsmetodik och samtalsmetodik. När Af ännu hade en utpräglad specialisering hos sina anställda arbetade han som vägledare, vars arbetsuppgifter i långt större utsträckning än för dagens arbetsförmedlare genomfördes genom längre och fördjupade samtal med de arbetssökande. Han lockades till Af genom en vän som arbetade där och kom då fram till att arbetslivsfrågorna var intressantare än personalfrågorna. Bengt arbetar nu mest med ungdomar och funktionshindrade, och beskriver deras sökande generellt sett som mer svåranställda jämfört med kontoret i centrala Göteborg, främst på grund av deras språksvaghet, som även leder till en kulturell skillnad där olika samhällsgrupper känner att de kan ställa olika krav – de sökande inne i stan har oftare en akademisk examen och är mer pålästa och insatta i sin situation, menar han.

*Gabriella, 27 år, Centrum*

Kom till Af 2010 efter att ha läst International political science (Fil. kand. i statsvetenskap) och därefter arbetat som jobbcoach på Medborgarskolan, som är en kompletterande aktör till Af. På Medborgarskolan hade hon mycket kontakt med arbetsgivare, hjälpte till med att upprätta CV och rusta deltagare för rekryteringsträffar samt bedrev coachning, vilket hon trivdes bra med men kände att hon ville ha myndighetserfarenhet. Gabriella tror att deras sökande har bättre anställningsmöjligheter än exempelvis Angered och andra segregerade områden där man är svaga i svenska. Hennes förväntningar på arbetet har motsvarats på så

sätt att det är omväxlande arbetsuppgifter som exempelvis består i att hålla seminarier och många möten med olika människotyper, men tycker att prioriteringen av arbetsuppgifterna omkastas på ett problematiskt sätt på grund av att man som arbetsförmedlare har för många sökanden på sin signatur (se bilaga 3 för förklaring av 'signatur'), och alltså inte hinner lägga tillräckligt med tid på de förstnämnda arbetssysslorna.

## 5.2 Svaren

I detta avsnitt redovisas resultatet från de fem intervjuerna (intervjuguiden återfinns som bilaga 1), och respondenternas svar har delats in i följande fyra kategorier och avsnitt:

- 5.2.1 *Arbetsförmedlarnas egna ord om vad som är viktigt och mindre viktigt för myndighetens uppdrag*
- 5.2.2 *Arbetsförmedlarnas syn på Arbetsförmedlingens prioriteringar*
- 5.2.3 *Riktlinjer och normer för kommunikationen inom myndigheten*
- 5.2.4 *Hur arbetsförmedlarna relaterar typiska NPM-ord till sin verklighet på myndigheten*

### 5.2.1 *Arbetsförmedlarnas egna ord om vad som är viktigt och mindre viktigt för att lyckas med uppdraget*

I det här avsnittet redovisas först hur arbetsförmedlarna själva formulerade vilka personliga egenskaper och arbetsmoment som de anser betydelsefulla för uppdraget, och allra mest betonas en utvecklad social förmåga med inte minst ett stort tålamod. Stor enighet råder även om behovet av att vara ”god organisatör/flexibel”. Det mest värdefulla arbetsmomentet anser respondenterna vara de kvalitativa mötena med den arbetssökande, och ifråga om de minst värdefulla momenten ges olika alternativ på en obligatorisk och övermäktig administration.

#### 5.2.1.1 *God social förmåga, tålamod och flexibilitet*

Samtliga fem respondenter uppger att en god social förmåga är viktigt för att lyckas i arbetet som arbetsförmedlare. De anser alla att ett bra bemötande är nyckeln till att nå fram till den sökande och att få den att känna tillit för myndigheten. När man arbetar med människor utan arbete, som eventuellt befinner sig i en ekonomisk eller rentav identitetsrelaterad kris, får dessa inte komma till Af och bli bemött på ett dåligt sätt, understryker Kristin (A). I liknande ordalag tolkar samtliga respondenter vikten av mötet med individen, och orden som nämns är just ”god social förmåga” och ”bemötande”, men även ”medmänsklighet”, ”ödmjukhet”, ”lyhördhet” och ”socialt intresse”. Orsaken till behovet av dessa besläktade egenskaper är man också unisont överens om, nämligen det faktum att arbetsförmedlarrollen framförallt har

med människor att göra: ”Det är människors väl och ve det handlar om”, sammanfattar Bengt (A) sina tankar om att hans uppgift är att jobba med ”mänskliga individer”, inte med ”maskiner”.

Den första värdefulla egenskapen som Nathalie (H) kommer att tänka på är ”att ha tålamod”, vilket också Leila (H) och Bengt (A) ordagrant framhåller, men de tre anger sinsemellan delvis olika orsaker till detta behov. Nathalie syftar såväl på den interna aspekten – ”alla har olika hastighet i arbetstempot” – som på den externa, då det gäller kontakten med sökanden. I den kontakten målar hon upp en typsituation där hon träffar den arbetssökande och stämningen är god emellan dem, fram tills att denne frågar efter någon form av arbetsmarknadspolitisk insats<sup>5</sup> som hon inte kan bevilja, varpå den arbetssökande får ett utbrott, eller åtminstone visar sitt stora missnöje. I sådana situationer behövs ett stort tålamod, menar Nathalie (H). Bengt (A) talar istället om tålamod när det kommer till arbetet med ungdomar, och exempelvis i uppgiften med att hitta lämplig praktikplats menar han att man kanske får testa två tre stycken innan det blir rätt. Leila (H) anser i sin tur att tålamod är viktigt eftersom de allra flesta möten med de sökande sker i DS<sup>6</sup>, där det inte finns tid att gå på djupet och till botten med situationen för en sökande, utan istället måste ha tålamod i rutinen att säga samma sak hundra gånger om dagen.

Två av respondenterna talar om *flexibilitet* som något värdefullt. Gabriella (C) betonar vikten av att utföra uppdraget utifrån de regler som omgärdar myndighetsarbetet men samtidigt kunna vara flexibel och finna lösningar, och inte vara så ”fyrkantig”. Avslutningsvis sammanfattar hon det med orden: ”Flexibilitet inom uppdraget du fått”. Nathalie (H) är inne på samma linje: ”Att man är flexibel, tänka utanför ramarna.” Även Leila (H) lyfter betydelsen av att vara flexibel, utan att använda just det ordet. När det kommer till frågan om vilka värdefulla egenskaper en arbetsförmedlare bör ha kan hon sägas ringa in de tre mest frekventa ståndpunkterna hos respondenterna, d.v.s. behovet av en god social förmåga, tålamod och flexibilitet:

Jag tror man behöver ha en god social förmåga [...] eftersom vi har så många snabba besök måste man vara bra på att ställa om [...] det är lite som att vi minglar hela tiden, man måste ha tålamod, man kan få säga samma sak hundra gånger om dagen eller samma sak till samma person för att dom inte fattar. Man behöver vara god organisatör, vara lugn, inte bli stressad av

<sup>5</sup> Det kan exempelvis röra sig om att Af bekostar en körkortsutbildning.

<sup>6</sup> *Direktservice* – Arbetsförmedlingens 'kundmottagning' dit sökanden kan komma för att träffa en arbetsförmedlare, utan att behöva tidsboka i förväg.

att det ligger saker och väntar. Det är inte bra för någon om man inte kan göra den saken man gör färdigt [...] man måste kunna prioritera.

Leila (H) (2014)

Värt att notera är alltså att Leila i citatet ovan inte själv använder begreppet *flexibilitet*, vilket däremot både Nathalie (H) och Gabriella (C) gör i sammanhanget, utan formulerar det istället som att ”man måste vara bra på att ställa om” och ”vara god organisatör”.

Sist i detta avsnitt om vilka egenskaper som är viktiga för en arbetsförmedlare ska det kort redogöras för svar som någon enskild respondent gav men inte fångades upp av de övriga. Till skillnad från de övriga respondenterna preciserar Nathalie (H) vikten av att vara god kommunikatör, att på det sätt man kommunicerar beslut och liknande ska vara ”respektfullt”, ”medmänskligt” och ”professionellt”. Dessutom anser hon att arbetsbeskrivningens påbud om ”enhetlighet, rättssäkerhet och effektivitet” är av mycket stor vikt. Gabriella (C) är å sin sida den enda som nämner ”service”, att vara ”serviceminded”, som en värdefull egenskap. Hon menar att bra service på Af främst handlar om tillgänglighet (att de är nåbara per telefon kl. 8–18 och alltid har kundtjänsten öppen), men tillägger dock: ”Sedan att det är tvåhundra i kö är en annan sak!”

#### 5.2.1.2 Att rusta och matcha den enskilde

På frågan om arbetsförmedlarens mest värdefulla arbetsmoment har svaren från de två arbetsförmedlarna på angeredkontoret och Gabriella (C) ett starkt socialt tema gemensamt. Konkret avser de tre möjligheten att träffa arbetssökande under kvalitativa mötesformer, där det finns utrymme för fördjupning och uppföljning. De menar att dessa stunder är avgörande för att kunna bilda sig en ordentlig uppfattning om den sökande och dennes behov. Att förbereda sökanden på att ens kunna ta ett jobb, anser Bengt vara ett viktigt förstasteg, och för det behöver de veta ”vad det innebär att leva ett vuxenliv och ett arbetsliv och att behålla ett arbete inte minst”. ”Att rusta den enskilde” kallar han det för och enligt honom gör man det bäst genom upprepade, vägledande samtal, som de inte har tid för längre, eftersom ”allting ska skötas ute på DS-golvet [under tjänstgöringen i Direktservice-mottagningen]”. Kristin (A) understryker samma moment som värdefullast – ”det personliga mötet” – och menar att det blir en helt annan sak om man får inblick i den sökandes livssituation. Precis som Bengt (A) menar hon att just detta blir svårt ute i DS, eftersom den rutinen bygger på snabba drop in-liknande besök, där den sökanden hela tiden är omgiven av en massa främlingar, vilket upplevs förhindra det kvalitativa mötet. Men Kristin (A) nämner ytterligare en aspekt, den om en lyckad matchningsprocess. För att kunna matcha ut mot arbete på ett bra sätt säger hon sig

vilja ha svar på frågor som ”vad är det du behöver?”, ”vad är behovet?” (för att den sökande ska kunna ta ett arbete) – frågor som blir svåra att få svar på ute i DS, ”för det står typ 3 000 andra därute omkring en”. Ytterligare en försvårande omständighet är att man knappt har tid att träffa sina egna sökande, de som är på ens signatur, och när man träffar folk i DS har man endast daganteckningar gjorda av andra arbetsförmedlare att förlita sig på, och inget personligt möte.

Gabriella (C) och Leila (H) svarar på delvis olika sätt att en aktiv matchningsprocess är det mest betydelsefulla. ”Kvalitativ matchning, måste jag säga” säger Gabriella (C), och exemplifierar med ett scenario där en arbetsgivare uttrycker en önskan om att anställa truckförare, varpå man mejlar alla kollegor på kontoret, så att man kan kalla alla sökande med rätt kompetens till en rekryteringsträff. På plats kan sökanden sedan prata med arbetsgivaren, lämna in CV, kanske ordna en anställningsintervju – allt sådant som Gabriella verkligen anser leder till något i slutändan. Leila (H) är ännu mer definitiv i sin uppfattning om vad hon verkligen kan uträtta som arbetsförmedlare, och även här handlar det om att Af:s styrka är att agera mötesplats mellan arbetsgivare och arbetssökande:

Jag tycker ju bara att jag kan hjälpa någon i arbete ifall jag får in ett uppdrag och sen kan hitta någon bland dom inskrivna att rekommendera för arbetsgivaren och sen får återkoppling om att den fick arbete. Det varierar år från år, vilka resurser vi har att tillgå, för jag kan ju se att praktikplatser, till exempel, är ett bra sätt att komma in på arbetsmarknaden om man inte har jobbat förut, antingen att man bara är ny på arbetsmarknaden eller att man har studerat, men man har ingen yrkeserfarenhet. För tyvärr har det gått så att arbetsgivarna, nuförtiden, förväntar sig att alla kan allt första dagen. Den frågan får man ofta: ”Hur ska jag få någon erfarenhet om jag aldrig får något jobb?”

Leila (H) (2014)

Nathalie (H) ger ett otydligare svar än övriga respondenter på frågan om sina mest betydelsefulla arbetsmoment. Först säger hon ”kontakten med arbetsgivaren, såklart” men hejdar sig sedan för att ta ett nytt grepp:

Men det är mycket man behöver ändra på, och den största boven är att folk [sökande] inte tar ansvar för sin situation, och då menar jag inte alla, jag drar inte alla över en kam, alla har ju för det första olika förutsättningar, men ofta är det så att man kommer hit och så vill man ha ett jobb, men man tänker inte på att jobbet måste man söka själv, ha ett CV, utan man kommer och sätter sig och bara ”ge mig ett jobb!” Lite den mentaliteten eller attityden finns. Och det tror jag är den största boven.

Nathalie (H) (2014)

Till en början verkar alltså Nathalie svara liknande Gabriella (C) och Leila (H), att matchningen är det viktigaste, men gör ett omtag och verkar snarare dra åt Bengts och Kristins (A) uppfattning, den om att mer tid behöver ges åt vägledande och motiverande samtal med sökande. Den delvis splittrade synen på arbetsmomentens vikt kan ha att göra med att hon – vilket hon lägger till i slutet av sitt svar – tycker att allt de gör är viktigt, även sådant som hon vet att många av hennes kollegor inte uppskattar särskilt mycket, såsom aktivitetsrapporteringen. Nathalie menar att den är en utomordentlig hjälp för sökande att hålla reda på vilka ansökningar de borde följa upp och vilka arbetsgivare de borde höra av sig till igen: ”Det blir bättre kvalitet på jobbsökandet.”

#### 5.2.1.3 Tung administration och underbemanning

Samtliga respondenter svarar att de arbetsuppgifter som de upplever som minst betydelsefulla, i vissa fall som helt bortkastade, har att göra med en övermäktig administration. ”Jag vet inte om all den här administrationen tillför något överhuvudtaget” säger Leila (H). Som exempel på onödig administration väljer hon rutinen med aktivitetsrapportering, som hon måhända kan se som någon ”pedagogisk vinst” för den sökande, men att hon som arbetsförmedlare ska behöva gå igenom vartenda fall för att kontrollera om vederbörande har gjort tillräckligt i sitt arbetssökande anser hon vara helt bortkastat:

Om man ska göra det med kvalitet är det en betydligt mer allvarigare bedömning än att kolla på det i två sekunder, för man måste sätta det i relation till personen, arbetsmarknad, möjligheter och veta hur många jobb som fanns i februari att söka för den här personen, med den bakgrunden.

Leila (H) (2014)

Nathalie (H) väljer ett annat exempel på tung administration, nämligen uppföljningssamtalen. Tanken är att samtalen ska genomföras efter det att den sökande har aktivitetsrapporterat (d.v.s. uppgett vilka arbeten de sökt den senaste tiden) och Nathalie ser vinsten med momentet, eftersom man då kommer närmare den sökande och kan ge konkreta råd, men understryker även att det ”tar enorma resurser eftersom vi inte är så många som jobbar”. Leila (H) å andra sidan, har en bestämd uppfattning om hur delar av den senaste tidens direktiv skapat en onödig administration som bara tar resurser i anspråk och exemplifierar med just systematiskt uppföljande träffar med sökande, utan att hon själv får vara med och bedöma

ifall en uppföljningsträff ens är nödvändig för den sökande: ”Där har man fråntagit mig den bedömningen om vilka som behöver komma på besök, och det stör mig, och när jag jämför bakåt i tiden blir man mer och mer omyndigförklarad i det här jobbet”. Och Leila (H) sätter ord på ytterligare ett arbetsmoment som samtliga respondenter anser bara tar tid utan någon nytta, och det handlar om ett slags analysverktyg i datorn (’bedömningsstödet’) och som det åligger arbetsförmedlarna att använda sig av:

Sedan har vi ett bedömningsstöd som är väldigt fyrkantigt, i burken [datorn], det är ju också en sån där idiotgrej, man har konstruerat ett bedömningsstöd – som jag till min förvåning såg att man tyckte var jättebra i andra länder – som är några frågor då, och som säger ”bör ha goda chanser till arbete” eller bedöms inte ha det, men så säger man i nästa mening ”det är din professionella bedömning som arbetsförmedlare som avgör”. Men, du måste alltid använda det [bedömningsstödet]. Jag har jobbat i så många år att jag behöver inget bedömningsstöd, och det behöver inte dom nya heller.

Leila (H) (2014)

Leila förklarar vidare att bedömningsstödet fungerar alldeles för grovt: ”Alla unga har lätt att få jobb, alla över en viss ålder har svårt att få jobb [enligt bedömningsstödet]. Det finns ingenting om språk, som är en jättestor del [...] Men man måste använda det och vi fick såhär: ‘nu har ni inte gjort tillräckligt’, ‘nu har ni sjunkit i antal bedömningar ni har gjort’.”

### **5.2.2 Arbetsförmedlarnas syn på Arbetsförmedlingens prioriteringar och hur dessa formuleras**

I följande avsnitt redovisas respondenternas åsikter om Af:s prioriteringar och hur de anser att dessa kommuniceras inom myndigheten. Först redovisas de generella uppfattningarna hos respondenterna angående Af:s prioriteringar, vilka kan sammanfattas som att det finns ett glapp mellan ledningens idéer och arbetsförmedlarnas verklighet. Det största problemet verkar här vara att arbetsförmedlarna anser det svårt att utföra myndighetsuppdraget – att bistå medborgaren med att ta sig ur sin arbetslöshet – eftersom arbetsuppgifterna snarare övergått i ett kontrollarbete, där tilliten såväl för de sökande som för arbetsförmedlarna själva inte längre existerar i önskvärd grad inom organisationen. Därefter redovisas svaren angående hur dessa prioriteringar formuleras i internkommunikationen, och där alla respondenter utom en antyder att myndigheten använder sig av ett språk som bl.a. är alltför färgat av mål- och resultatstyrning, något de upplever som en delvis felaktig målsättning.



#### 5.2.2.1 Glapp mellan idéer och verklighet

Samtliga respondenter upplever att det finns ett glapp mellan ledningens idéer och verkligheten på myndigheten. Det råder även samstämmighet om hur detta problem yttrar sig, med undantag för Nathalie på hisingskontoret. Hon anser att ett av de största problemen gäller de alltför otydliga samarbetsavtalen som myndigheten har med sina samarbetspartners. Hon exemplifierar med ett privat coachningsföretag som uppdagades med att sköta den dagliga verksamheten genom gruppträffar, inte individuellt med sökanden en och en, vilket företaget utlovat. För övrigt anser hon att myndigheten är för dålig på att kontrollera att det man gör verkligen leder till något: ”Ingen gör en kvalitetssäkring eller kom fram till ‘okej, det här gjorde vi, var det bra eller inte bra’.”

De övriga respondenterna är eniga om att ledningen agerar som om den inte är tillräckligt insatt i vad uppdraget egentligen innebär på arbetsförmedlarnivå. Allra mest består kritiken i hur de sökande klumpas ihop, ”som en boskapshjord”, som Bengt (A) uttrycker det. Denna sammantagna massa med sökande ska de sedan träffa, mejla, och skriva handlingsplaner till i sådan takt och under så flyktiga omständigheter att de inte förmår fördjupa sig i ett enda särskilt ärende. Skälet till detta lamslagna tillstånd menar respondenterna är kravet på att alla sökande ska genomgå samma kontrollprocedur; alla ska ha en handlingsplan, alla ska aktivitetsrapportera och granskas etc. De stora förlorarna tror respondenterna är de som verkligen behöver fördjupad hjälp för att ta sig in på arbetsmarknaden, eftersom resurserna för att hantera dessa fall mer ingående saknas. Leila (H) förklarar problemets kärna med det som hon uppfattar som mantrat på myndigheten nuförtiden: ”Bara man söker tillräckligt mycket arbete får man arbete, men det kanske inte är vad jag personligen tror.”

En annan aspekt av kontroll-problemet vänder sig inåt mot organisationen och arbetsförmedlarna, och uppmärksammas av Leila (H), som återkommer till det flera gånger. Ena gången säger hon: ”Det går åt för mycket pengar åt att anställa såna som ska kontrollera mig.” Kontrollen av henne som arbetsförmedlare sker genom statistik som hon och hennes kollegor är satta att tillfredsställa på något sätt: ”Dom kontrollerar mål och verksamhetsmål, ja det finns en massa olika, och statistik hit och dit.” Hon avrundar ämnet med en retorisk fråga: ”Hur många anställda har vi som inte pratar med våra kunder?”

#### 5.2.2.2 Resultatstyrning av verkligheten – krockande världar

När det handlar om hur respondenterna upplever att Af kommunicerar sina prioriteringar till arbetsförmedlarna förekommer viss variation i vad var och en av dem lyfter fram som tongivande. Att språket ofta kan bedömas vara oproportionerligt mål- och resultatorienterat är dock en generalisering man utan svårighet kan göra utifrån svaren (med undantag för

Nathalies (H) svar). Bengt (A) kommer snabbt in på just det ämnet men får söka i tanken för att finna konkreta ord eller formuleringar som exempel på vad han menar, och börjar istället måla upp en bild av hur en tayloristisk stämning numera råder: ”Nu har det blivit mekaniskt, taylorism i stort sett, ett flöde av människor som går runt runt, man får aldrig möjlighet att fördjupa sig och hjälpa en person på riktigt, utan man börjar räkna på besöksfrekvens.” Sedan kommer han på några fler konkreta exempel: ”Dom räknar ‘pinnar’ [...] dom pratar i sina ekonomiska termer och så”. Och sedan ytterligare några exempel:

Det skiner inte igenom i det dagliga arbetet att dom [ledningen] bryr sig om hur vi har det och hur vi jobbar utan – ”leverera!” Det är det nya ordet, ”leverera”. Och det går inte ihop riktigt med dom där grejerna, om du förstår, alltså om man ska leverera ska man sälja eller producera och vi har faktiskt en produktionsdirektör i vårt verk, kan du tänka dig det, ”produktionsdirektör”, i arbetsmarknadsfrågor, det är ganska intressant, det är många världar som krockar där. Och det säger en hel del om tänket.

Bengt (A) (2014)

Vidare talar Bengt om det ironiska i att ett av Af:s ledord nuförtiden, ”matchning”, på sätt och vis är helt irrelevant för de arbetssökande som kommer till angeredkontoret. Oftast har dessa nämligen inte de egenskaper och kvalifikationer som arbetsgivaren söker efter.

Kristin (A) och Gabriella (C) lyfter precis som Bengt fram en negativ övervikt av ord som bär på mål- och resultatfokus. Gabriella förklarar hur en av de vanligaste kanalerna för kommunikeringen av myndighetens prioriteringar fungerar:

Dom [ledningen] får ju liksom ”det här var dåliga resultat, vi har otroligt många ogjorda handlingsplaner, målet är 95 och vi har bara gjort 70, det ser inte bra ut”, och så börjar dom däruppe [att kommunicera kritiken] och så ner och ner och ner till kontorschefen, och så är vi på personalmöte och då trycker hon *väldigt* mycket på det: ”Nu är det det här som gäller, det här ni får lägga fokus på, det här har ni haft mindre bra just nu” eller aktivitetsrapporter, ”dom måste ni granska i god tid”. Det är både på personalmöten, det är mejl ut om det, det är mycket om det hela tiden och vi bara: ”ja, vi har hört det förr, vi vet.”

Gabriella (C) (2014)

På frågan om inte andra sysslor – sådana som hon själv bedömer som meningsfullare för verksamheten – prioriteras och tar någon plats i internkommunikationen svarar Gabriella att det gör det såklart, och menar att kontorschefen har god insikt i och delar i det väsentligaste arbetsförmedlarnas uppfattning om vad som verkligen ger resultat. Här exemplifierar hon med

att kontorschefen även talar om den kvalitativa matchningen, som ju Gabriella själv värderar högt. Men Gabriella upplever och förstår att kontorschefen är tvungen till att balansera mellan den typen av prioriteringar och den som utgår från den senaste statistikuppdateringen från centralt håll – en balansgång hon förstår är nödvändig. Något som däremot gör henne arg är den högsta ledningens brist på insikt angående arbetsförmedlarnas rådande arbetsvillkor. En gång hörde hon arbetsmarknadsministern säga i teve att man skulle ”effektivisera arbetsuppgifterna”, som försvar mot journalisternas kritiserande frågor, och tolkade det som att ministern antingen tror att arbetsförmedlarna inte förstår hur de ska arbeta, eller att de helt enkelt ska kunna skriva fortare. Gabriella anser att ministern istället borde visa förtroende för dem och tycker att uttalandet var väldigt tråkigt att höra. Hon avrundar ämnet: ”Följ med oss en vecka och se hur det är, sedan kan du gå tillbaka till din GD-post – det tror jag skulle ge en jättebra verklighetssyn!”

Kristin (A) har inga problem med att se betydelsen av viss målstyrning, men förklarar också på vilket sätt den försvårar arbetet när den, som idag, är för hårt driven:

Det handlar om mål hela tiden, gröna siffror [...] varje vecka [...] ”Såhär många har gått ut i jobb, såhär många är det kvar!” *Chop-chop!* Det är *mitt* jobb att få ut folk i jobb, absolut, men det finns ingen eftertanke på vem som betalar priset för att det är så stressigt nu, för att man är ute i DS, för att man inte hinner boka in sökande som vill träffa en, utan det är bara siffror, gröna siffror, ut i arbete. Vilket är jättebra, jag vill att folk ska ut i arbete, men... Sedan har vi dom som kommer ut i arbete och dom som inte kommer ut i arbete och dom som man egentligen behöver ägna mer tid åt. Det blir så att man tyvärr inte hinner göra det, utan hänvisar dom till DS.

Kristin (A) (2014)

En annan aspekt av internkommunikationen som Kristin tycker varit framträdande den senaste tiden är den om ”ett bra bemötande”. Hon förklarar att det är ett medvetet beslut uppifrån och på förkommen anledning, eftersom Af har fått låga resultat i en undersökning gällande medborgarnas förtroende. Hon tycker det är välkommet och viktigt, men också att deras situation inte är jämförlig med exempelvis Skatteverkets, som hamnar högt i mätningarna. Skatteverket uppsöker man inte i samma nöd som Arbetsförmedlingen, och dessutom får man alltid tillbaka på skatten och blir därför glad av kontakten man har med dem, menar hon.

Till skillnad från Bengt, Kristin och Gabriella har Leila (H) inte tänkt så mycket på ord och fraser kopplade till mål- och resultatstyrning, utan istället vissa värdeord som hon menar har lanserats av myndigheten på ena eller andra viset. Med viss skepsis och ironi i tonen säger

hon såhär, när samtalet kommer in på vilka egenskaper hon tror att Af idag skulle efterfråga hos potentiella arbetsförmedlare: ”Man ska säkert vara flexibel, ha många bollar i luften och... eller också är inte dom moden [modeorden] inte moderna nu.” Och angående myndighetens värdeord säger hon:

Det finns tydligen ett värdeord – dom gillar ju att byta dom – nu finns det ett som heter ”medmänsklighet”, vilket ska innebära ”tänk på människor och vi är alla olika” och så vidare, samtidigt ska både vi och människorna [sökanden] pressas in i boxar, så vi är väldigt fyrkantiga nuförtiden.

Leila (H) (2014)

Av ovannämnda citat att döma kan man knappast påstå att respondenterna är fientligt inställda, eller ens särskilt känsliga, mot att Af använder sig av styrningsprinciper och ett språk med fokus på att uppnå resultat och förutbestämda mål. Men att verksamheten präglas av ett överslag åt just det hållet verkar lika otvetydigt vara samtligas uppfattning.

### 5.2.3 Riktlinjer och normer för kommunikationen inom myndigheten

I det här avsnittet redovisas respondenternas åsikter om huruvida det finns ett särskilt internt språk på myndigheten, och ifall det är naturligt och självklart, och/eller mer påbjudet. Samtliga anser att ett visst internt språk existerar och att det framförallt fungerar naturligt och effektivt. Därefter kan det konstateras att respondenterna endast upplever en viss förändring över tid hos det interna språket, och att det då såväl generellt sett som i enskilda fall handlar om en nödvändig moderniseringsprocess. En av respondenterna påpekar att den externa kommunikationen brister i enhetlighet och professionalitet för ofta.

#### 5.2.3.1 Ett naturligt, effektivt och lagom korrekt språk

Ingen av respondenterna anser att det finns någon tydlig styrning av hur man bör internkommunicera, utan det sker på ett naturligt och effektivt sätt. Man upplever inga hinder mot att säga det som är enklast och välja den kortaste vägen till kollegans/chefens förståelse. De ord och fraser som arbetsförmedlarna upplever som starkt kopplade till deras arbetsplats känns naturligt uppkomna och frivilligt valda. Exempelvis rör det sig om förkortningar på längre projektnamn, eller som med DS, som är förkortning för *Direktservice*. Lika fritt står det dem att dela upp målgrupperna och kalla dem *arbetsgivare* och *arbetssökande/sökande*, vilket alla konsekvent gör eftersom det är enklast så. Det är framförallt ut mot allmänheten som de

två målgrupperna ibland klumpas ihop och benämns kort och gott *kunder*. Däremot används konsekvent och av samtliga respondenter *sökande* i samtal med kollegor.

Alla är överens om att som myndighetsperson är det viktigt att tänka på vilka signaler man skickar – inte för hårda budskap som kör över den sökande utan respektfulla formuleringar, som för den skull inte får bli otydliga. Man är väl insatt i hur den moderna byråkratsvenskan bör vara enkel och lättfattlig, pedagogisk, om så går. Nathalie (H) anser att det förekommer för mycket slarv på denna punkt, och menar att en del kollegor är okunniga i detta och möjligtvis även ovilliga att lära sig vilken skillnad som till exempel olika stilnivåer kan åstadkomma. Hon efterfrågar större enhetlighet i framförallt myndighetens externa kommunikation, vilket skulle höja professionaliteten, och påpekar att vissa kontor låter sin kontorsinformatör (samma sidofunktion som hon själv har på hisingskontoret) redigera myndighetens utskick till sökanden och arbetsgivare i större utsträckning och har det som ett tydligare uppdrag att ge kollegorna språkligt stöd.

#### 5.2.3.2 Viss förändring över tid

På frågan om arbetsförmedlarna anser att Af:s kommunikation har förändrats under den tid de varit på myndigheten svarar de något spritt. Samtliga har däremot någon gång under intervjun betonat vilken förändring i formuleringar som Eki-projektet (*Effektiv kundintegritet*)<sup>7</sup> har inneburit för deras arbete, och närapå samtliga har då exemplifierat med situationen då de ska dokumentera en sökandes förutsättningar för framtida anställning, och att de numera inte får i klartext skriva att vederbörande finns upptagen i Försäkringskassans register. Istället måste de omformulera budskapet, göra det luddigare, och hänvisa till ”annan myndighet”.

Kristin (A) anser att visst ändras språket och kommunikationen ganska ofta, avseende de förordningar och lagar som utgör bedömningsunderlaget för deras sökandeärenden – det som avgör ifall en sökande kan beviljas någon form av arbetsmarknadspolitisk insats. Men något mönster i hur dessa förordningar och lagar ändras tycker hon inte går att spåra.

Leila (H) anser att myndighetsspråket har förändrats väsentligt på ett sätt, och blivit betydligt ledigare. ”Man ska undvika att ha myndighetsspråk, när man inte behöver ha det” säger hon. Hon märker även av vissa andra förändringar, vilka hon verkar betrakta som av mer kosmetisk karaktär: ”att man ska använda den färgen och det typsnittet för att det ska vara enhetligt [...] att det som går ut till arbetssökande ska vara i orange och det som går ut till arbetsgivare i lila, bestämde man för några år sedan. Det berör mig inte.”

---

<sup>7</sup> Ett projekt med uppdraget att skydda de arbetssökandes personuppgifter i Af:s databaser i enlighet med PUL (Personuppgiftslagen), och som bl.a. begränsade på vilket sätt arbetsförmedlare får tillgång till och själva får vidarebefordra sådan information till andra instanser.

### 5.2.4 Hur arbetsförmedlarna relaterar typiska NPM-ord till sin verklighet på myndigheten

I detta sista avsnitt av resultatkapitlet handlar det om hur respondenterna relaterade till vissa NPM-präglade fraser och ord, typiska för organisationer som vill stimulera sysselsättningen genom marknadsstrategier. Citaten är hämtade från Arbetsförmedlingens egen berättelse om sin omdaning 2008 (Skoog 2008) och från *Arbetsbeskrivning för arbetsförmedlare* (2014). Åsikterna här är spridda och inför varje citat finns de som med visst eller utan besvär kan relatera orden till Af:s situation, och de som tydligt protesterar. När protesterna kommer handlar de antingen om att orden förmedlar ett slags idealt tillstånd som hade kunnat råda men tyvärr inte gör det i dagsläget, eller att de helt enkelt inte har någon som helst giltighet i deras arbetssituation.

#### 5.2.4.1 "Ett tydligt kundperspektiv med relationsskapande i fokus är avgörande för att lyckas med uppdraget"

Frasen i rubriken ovan är hämtad från arbetsbeskrivningen för arbetsförmedlare, och väcker delvis olika associationer hos respondenterna, såväl positiva som negativa, men även helt neutrala sådana.

Gabriella (C) har en självklar uppfattning om vilka myndighetens kunder är. "Vi har ju två kundgrupper tycker jag, det är våra arbetssökande som är våra kunder och det är våra arbetsgivare som är våra kunder, det är dom viktigaste kunderna" säger hon. Bengt (A) har ungefär samma självklara inställning till själva kundbegreppet, men poängterar vilka ord som används internt: "Det är ju sökande som gäller, och arbetsgivare." Kristin (A) instämmer tillfullo i frasen och förklarar att de måste arbeta med att föra sina två kundgrupper samman, utan den ena kunden står den andra kunden sig slätt. Liksom Bengt (A) poängterar hon dock att "kund" inte är det ord man använder internt: "Vi har en 'Arbetsgrupp' till exempel, vi har ingen 'Kundgrupp'." Däremot, säger hon, använder hon sig av kundbegreppet då hon exempelvis håller i ett informationsmöte med ungdomar, och då åsyftande båda kategorierna (arbetssökande och arbetsgivare).

Leila (H) och Nathalie (H) ställer sig genast skeptiska till ordet *kund* i sammanhanget. "Vad säger dom orden, vi har kunder runtomkring oss hela tiden" säger Leila och fortsätter med att ifrågasätta legitimiteten av kundbegreppet såhär:

Nej jag tycker inte det [att kundbegreppet passar i sammanhanget]. Man har ju inget val, det är ju som i hemtjänsten, man har inget val på riktigt, och vi säger ju inte... eller ja vi säger väl "kunder", men i dagligt tal pratar vi om sökande, det är det ordet vi använder. Så om dom

menar att det är ett kundperspektiv i den meningen som i en butik så är det inte det, för vi är en myndighet.

Leila (H) (2014)

Nathalie (H) har samma skeptiska uppfattning som Leila. ”Vem är kund då?” frågar hon sig. Hon tydliggör att hon förstår att det givetvis rör sig om antingen arbetsgivare eller arbetsökande, men hon anser det inte lämpligt att i deras sammanhang använda ordet *kund*.

Men alltså, jobbar du i butik – ja – på McDonalds är du gäst – ja – men kund [på Arbetsförmedlingen] det är väldigt väldigt fel, på både och [arbetsgivare och sökande]. Det passar inte in, beskriver ingenting, då är det bättre att använda ”arbetsgivare” för arbetsgivare och ”arbetssökande” för arbetssökande, för det är vad folk är. Du skriver ju in dig på Arbetsförmedlingen för att du är arbetslös eller ska byta arbete eller vad det nu är. Vi är ju en kontrollmyndighet också, så ”kunder” tycker jag inte hör hit.

Nathalie (H) (2014)

Ett annat ord i arbetsbeskrivningsfrasen som väcker reaktioner hos Leila (H) är *relationsskapande*. Hon menar att den prioriteringen ligger väldigt långt ifrån hur det ser ut i verkligheten: ”Det är ju bra, för det är precis tvärtom, för vi har ingen tid att skapa några relationer, vi är mer som en kundtjänst som du ringer till och så får du hjälp och så har du ingen aning om vem du pratat med.” Övriga respondenter har inget att säga om detta.

#### 5.2.4.2 ”Arbetsförmedlaren har en förmåga att arbeta mål- och resultatorienterat”

Även denna fras är hämtad från arbetsbeskrivningen och liksom den föregående väcker den ganska spridda reaktioner bland respondenterna. Bengt (A) anser att frasen är lätt att relatera till myndighetsuppdraget: ”Jomen det ingår ju i det dagliga arbetet, annars skulle man inte åka hit, att få ut folk i arbete, så det ställer jag ju upp på.” På liknande sätt relaterar Gabriella (C) till frasen, och beskriver på vilket sätt mål- och resultatorienteringen har en central roll under hennes arbetsdag:

Det har vi hela tiden, måste jag säga, alla mål och resultat som vi har måste vi försöka jobba efter, så det försöker man hela tiden tänka på när man jobbar – man hör det från chefen, när jag sitter och jobbar tänker jag på det, sen är det klart, vi jobbar som sagt med människor så det är inte så att jag sitter i ett ärende och tänker nu är det det här resultatet, men det finns ju med hela tiden, så det är klart, det jobbar vi absolut mot.

Gabriella (C) (2014)

Även Nathalie (H) relaterar lätt och tydligt positivt till frasen, och menar att det blir svårt att arbeta om man inte har resultat att se tillbaka på. Hon berättar om en rutin som hon uppskattade mycket på en annan arbetsplats (ett privat rekryteringsföretag), där de hade månatliga uppföljningssamtal som såg till bl.a. följande frågor: ”Hur ser det ut idag, vad är ditt mål för denna månad, vad kan du göra, vad behöver du?” Liksom Bengt (A) och Nathalie (H) ser Kristin (A) också behovet av att arbetsförmedlarna är mål- och resultatnriktade men tycker att det är för mycket fokus på det och att ingen hänsyn tas till kontorens individuella förutsättningar. Kristin talar här särskilt om problemet att kontorens resurser inte verkar anpassas utifrån vilka förutsättningar deras sökande har, vilket i sin tur gör att för högt ställda mål leder till stress och sedermera avbräck i personalstyrkan i form av sjukskrivningar.

Leila (H) är den enda som helt ifrågasätter arbetsförmedlarens behov av att kunna arbeta mål- och resultatorienterat. Hennes kritiska resonemang går ut på att hennes egen del i måluppfyllelsen är så marginell att det omöjligt kan fungera som motivation.

Målen är inte påverkbara från min sida så..., och det säger man ju, att mål ska vara objektivt, mätbart och påverkansbart om jag ska känna att det här är något viktigt för mig, men det största målet är hur många som får arbete per månad, och vad kan jag göra åt det? Om Volvo Lastvagnar bestämmer sig för att avskeda 500 är det inte mitt fel, om dom bestämmer sig för att anställa 1000 är det inte min förtjänst heller, men det är det som påverkar arbetsmarknaden i Göteborg.

Leila (H) (2014)

Leila avslutar med att konstatera att en förmåga att kunna arbeta mål- och resultatorienterat inte säger någonting om rollen som arbetsförmedlare.

#### 5.2.4.3 ”Bra service”

I arbetsbeskrivningen står det att arbetsförmedlaren ska ge ”bra service”, och det är en målsättning som respondenterna relaterar olika till. Leila och Nathalie på hisingskontoret anser att det är svårt att få begreppet att passa in i verksamheten, men på olika sätt. Leila har en tydlig uppfattning om hur en bra service skulle kunna vara en del av verksamheten, men att de klena resurserna inte gör det möjligt att tala om någon bra service hos Af:

Det är det vi försöker upprätthålla genom att finnas tillgängliga, svara på frågor och hjälpa till, sedan är det många som tycker att vi inte levererar god service, och det gör vi inte, på grund av tidsbrist. Det ena är att det är långa köer i telefon, långa köer varje dag när man kommer hit, och att man inte kan få det man önskar [...] det är ju många som tänker – och det tycker jag är



sunt: ”nu när jag är arbetslös ska jag använda tiden till att lära mig något nytt” och då säger vi alltid ”nej det får du inte, nej det får du inte, nej det får du inte”, för att pengarna för sådana kurser har flyttats från arbetsförmedlingen till Komvux, och då faller det ju på oss, att det är vi som är dumma.

Leila (H) (2014)

Nathalies tvivel på att begreppet *bra service* kan relateras till Af:s verksamhet bygger inledningsvis på att hon är skeptisk till dess generella betydelse:

Jag känner bara att det är ett sådant trendord, det har hängt i luften dom senaste åren att service hit och service dit och serviceminded men jag vet inte om folk egentligen fattar eller vet vad det är. Vad är bra service? Vad är det man ska ge?

Nathalie (H) (2014)

Sedan gör hon ett nytt försök att sätta in begreppet i sammanhanget, men låter inte helt övertygad då hon kommer fram till att *bra service* skulle kunna betyda att ge ett bra bemötande och vara lyssnande på de som behöver hennes hjälp. Men hon förblir ändå skeptisk till frasens relevans: ”Sedan om man ska kalla det för ‘bra service’ eller inte, det vet jag inte. För hur mycket ska man göra egentligen?”

Resten av respondenterna har liknande tankegångar om saken och relaterar frasen till – precis som Nathalie – handlingar och strävanden som kretsar kring ett bra och respektfullt bemötande. Kristin (A) har lättast för att relatera till frasen och formulerar sig såhär: ”Bra bemötande, kundfokus, jätteviktigt. Man måste vara serviceminded om man jobbar på ställen där man träffar människor.”

#### 5.2.4.4 ”Flexibilitet”

Här handlar det om ett ord som lyfts fram som ett av ledorden i Arbetsförmedlingens egen berättelse om myndighetens omdaning 2008 (Skoog 2008). En gemensam uppfattning för samtliga respondenter är att *flexibilitet* är en helt avgörande egenskap för arbetsförmedlaren. Ett av skälen som alla uppger är att de möter så många människor varje dag, med olika bakgrund och livssituation att det gäller att snabbt ställa om mellan dessa möten. Ett annat skäl som uppges är den flexibilitet som behövs på grund av att verksamheten dels är toppstyrd – nya påbud kommer plötsligt och ska implementeras snabbt – dels att den är politiskt styrd, vilket gör att den utstakade vägen plötsligt kan snitslas om efter ett riksdagsval. För arbetsförmedlarens faktiska arbetsdag medför alltså detta ett behov av att ha ett flexibelt perspektiv på ett övergripande plan, och rent konkret även ett flexibelt arbetssätt där man ofta tvingas

släppa och ta sig an nya uppgifter under dagen. Leila kanske sammanfattar respondenternas generella uppfattning allra bäst:

Alla människor är ju olika, så på så sätt måste man ju vara flexibel när man pratar med folk, och man måste ju snabbt kunna förstå vad det är dom berättar. Man behöver ha en bred... [uppfattning om olika samhällsinstanser] skola, Försäkringskassan och Socialen [Socialtjänsten] och allt vad det är som skickar hit folk, som man behöver veta något om. Och framförallt, det är ju människor från alla kategorier, så då måste man vara flexibel för att hänga med. Att vi gör olika saker under dagarna och att vi plötsligt får ändra schema och så, på så sätt är vi ju flexibla, men det är ju en annan intern sak, att ”jag skulle göra det här men nu får jag göra det här istället”. Arbetsförmedlingen har väl ett rykte om sig av att vara en väldigt flexibel organisation, att vi ställer om fort efter nya direktiv. Säger dom att vi ska införa det här så gör vi det. [...] I en politisk organisation är det väl så det ska vara, men ibland får man väl hoppas att dom förstår att vissa saker inte går att genomföra över en natt. Vi får väl se hur det blir efter... – det blir alltid nyheter efter val, oavsett valutgången – och har man ett sånt här jobb gäller det att gilla läget, ”det är det här som gäller nu”. Och ja, jag tycker nog att det är bra, det är så det ska vara, det är det som är meningen med demokratin, att statsförvaltningen ska inte ha någon egen åsikt utan man ska göra det som dom styrande vill.

Leila (H) (2014)

Som synes i citatet ovan finns en medvetenhet om att Arbetsförmedlingen är en väldigt flexibel organisation. Leila är knappast ensam om att ge uttryck för det, även Bengt (A) och Nathalie (H) talar om det, liksom det även konstateras i Arbetsförmedlingens egen historieskrivning (AMS 1995:121). Nathalie säger att ”det är nog den mest föränderliga organisationen jag vet” och menar det framförallt som något positivt och nödvändigt: ”Samhället ser inte ut som det gjorde för fem eller tio år sedan, människor ändras, problemen ser annorlunda ut.” Bengt är i alla fall inledningsvis överens om detta behov, men styr sedan in på en något mer problematiserande väg:

Det gäller att gilla läget som det heter, och vi som jobbat några år vet att om en månad eller två så blåser det här över – det är så man överlever. Dom unga som kommer får ju panik. Men nu har det blivit ett systemskifte, det senaste året, det blåser inte över, det blir bara tokigare och tokigare. Nu är vi ute och seglar där ingen riktigt vet var vi är – då vill det till att man är flexibel!

Bengt (A) (2014)

Avslutningsvis om *flexibilitet*, illustrerat med ovannämnda citat från Bengt (A), kan man säga att ordet verkar rymma mycket för respondenterna: ett slags grundläggande teknisk färdighet som behövs i det dagliga arbetet men samtidigt inte bör missbrukas och användas för att täcka upp för en bristande organisation.

## 6 ANALYS

I den här studien analyseras fem texter (respondenternas svar), och för att göra det så överskådligt som möjligt genomfördes analysen på samma sätt som resultaten i föregående kapitel: samtliga svar diskuteras parallellt med varandra. Alternativet hade varit att analysera en text i taget (först Gabriellas, sedan Bengts, o.s.v.), vilket förmodligen hade gett upphov till en rad uttröttande upprepningar i uppgiften att placera texterna i sina rätta sammanhang. Dessutom hade jämförelsen respondenterna sinsemellan blivit otydlig.

Det ska även sägas några ord om hur bedömningen av den *diskursiva praktiken* gjorts, och för att göra det kan en påminnelse från teoriavsnitt 3.2.1 och om begreppet *interdiskursivitet* vara på sin plats. Med Norman Faircloughs definition av interdiskursivitetsbegreppet åsyftas sammanblandningen av olika diskurser, där exempelvis en näringslivsdiskurs letar sig in i en övergripande sjukhusdiskursordning med ord som *kund* etc. Med tanke på den här studiens syfte blir frågan om *diskursiv praktik* i mycket en fråga om respondenternas acceptans och förståelse och egen hantering av olika grader av interdiskursivitet; däri finns en hel del att utläsa gällande respondenternas förutsättningar för att kunna agera mottagare och verkställare av ledningens riktlinjer och beslut. Det blir således viktigt att bilda sig en ungefärlig uppfattning om *hur* respondenterna förstår sammanblandningen av diskurser (*interdiskursivitet*) – ifall de sympatiserar med eller motsätter sig dem, eller inte ens reflekterar över dem. För detta ändamål preciserar jag analysverktyget ytterligare och delar in den interdiskursivitet som här och där uppträder i tre olika sorter: (i) *internaliserad*, en interdiskursivitet som arbetsförmedlarna använder eller mottar naturligt och frivilligt, och i alla fall synbart omedvetet, (ii) en *skavande* interdiskursivitet som respondenten omedvetet eller medvetet känner ett behov av att förtydliga i sammanhanget, och (iii) en *utpekande* interdiskursivitet som respondenten är fullt medveten om och tolkar eller själv använder sig av i retoriskt syfte.

Med detta sagt om interdiskursiviteten ska nu den *diskursiva praktikens* roll för den här undersökningen tydliggöras. Här blir den en fråga om hur respondenterna konsumerar och producerar text, det vill säga hur de uppfattar Af:s internkommunikation eller samhällets kommunikation i stort, och hur de själva väljer att uttrycka sig. Det första fallet (deras konsumtion av text) kan exempelvis handla om den process som de undergår då de ska svara på fråga 10a (återfinns i intervjuguiden, bilaga 1): ”Vilka av dessa riktlinjer uppfattar du som uttalade bestämmelser?” När de sedan verkligen svarar på denna fråga blir det även ett exempel på det senare (deras produktion av text).

Textbegreppet har i den här undersökningen inte en lika central roll som den diskursiva praktiken, men indirekt är *texten* ändå ständigt aktuell. I texten kan nämligen den diskursiva praktiken realiseras, exempelvis genom att talaren markerar distans i någon av satserna genom att uppvisa låg affinitet<sup>8</sup>, ofta genom bruket av modalitetsord som ”lite” och ”liksom” (Winther Jørgensen, Phillips & Torhell 2000:87f). Eller så kan texten realisera den diskursiva praktiken genom exempelvis nominalisering eller låg transitivitet, som båda två och i olika grad konstrueras med frånvaron av en agent (ibid.). Sådana betydelsefulla händelser kommenteras löpande under analysen av den diskursiva praktiken.

Slutligen några ord om analysen av den *sociala praktiken*. Den kan sägas vara tudelad, där den ena delen handlar om att placera in diskurserna i rätt diskursordning, för att sedan kunna avgöra ifall en eventuell interdiskursivitet tyder på en ny, framväxande ordning. Den andra delen är icke-diskursiv och handlar om *diskursens sociala matris*, som bland annat utgörs av ”institutionella och ekonomiska betingelser” (Winther Jørgensen, Phillips & Torhell 2000:90). Med andra ord tar man här hänsyn till den icke-diskursiva omvärld som omger och inverkar på den diskursiva praktiken.

### 6.1 Diskursiv praktik och text

När respondenterna talar i princip helt fritt och inte uppmanas att tolka särskilda ord och fraser använder de sig oftast av ett slags ’medmänsklighets-diskurs’. I denna diskurs är de som närbyråkrater satta att utföra ett myndighetsuppdrag som till största delen består i att hjälpa medborgare i behov av hjälp in på arbetsmarknaden. Exempel på denna diskurs återfinns överallt, av samtliga respondenter. Egenskaper som de anser att en arbetsförmedlare bör ha är ”god social förmåga”, få den sökande att känna ”tillit” för myndigheten, kunna ta hänsyn till att en sökande kan befinna sig i en ”identitetsrelaterad kris”, samt vara ”lyhörd”, ”ödmjuk” och ”respektfull”, och praktisera ”medmänsklighet” och ett ”bra bemötande”. Bengt (A) sammanfattar denna diskurs väl: ”Det är människors väl och ve det handlar om.”

En annan diskurs som samlar samtliga respondenter är den om hur ett gott myndighetsarbete utförs och vad som krävs för det – en ’myndighetsroll-diskurs’. Här talas det om ”professionalitet”, ”enhetlighet”, ”rättssäkerhet”, att ha ett ”enkelt men korrekt språk” och varken skicka ”för hårda eller för otydliga signaler till de sökande”. Så långt är respond-

---

<sup>8</sup> I engelsk litteratur kallat *hedge* eller *hedges* (Winther Jørgensen, Phillips & Torhell 2000:87 f).

enterna överens, och den hegemoniska 'myndighetsroll-diskursen' utmanas inte förrän det kommer till tolkningen av *flexibilitet*.

### 6.1.1 Flexibilitet

Leila (H) menar ju att en arbetsförmedlare bör "vara bra på att ställa om" och "vara god organisatör", "inte bli stressad av att det ligger saker och väntar", och kan väl därmed sägas hålla sig innanför den konventionella 'myndighetsroll-diskursen'. Men Nathalie (H) och Gabiella (C) formulerar det som att man ska vara "flexibel och tänka utanför ramarna", "inte vara så fyrkantig". De två senare beskriver på ett självklart sätt nödvändigheten i att vara "flexibel", och ser det som ett grundläggande steg för att lyckas i rollen som arbetsförmedlare. För Leila kommer alltså inte dessa associationer lika självklart. Första gången hon använder ordet är det tvärtom i något negativa ordalag. På frågan om vad hon tror att Af värdesätter hos sina arbetsförmedlare säger hon: "Man ska säkert vara flexibel". Modalitetsordet "säkert" signalerar låg affinitet men desto större ironi och distans till de egna orden om att Af förmodligen skulle uttrycka sig med hjälp av ordet *flexibilitet* ifråga om önskvärda egenskaper hos arbetsförmedlaren. Samtidigt ska det sägas att Leila även ifrågasätter myndighetens värdeord *medmännisklighet* med samma typ av ironi, trots att hon tidigare gett uttryck för vikten av bl.a. "tålamod", "ödmjukhet" och "socialt intresse". Men när det gäller hennes skepsis gentemot *medmännisklighet* verkar det framförallt vara på grund av att hon inte anser att verkligheten på arbetsplatsen erbjuder någon möjlighet att utöva medmännisklighet. Måhända är det något liknande som hennes negativa attityd till ordet *flexibilitet* grundar sig i. Lite senare, då hon uppmanas relatera till just *flexibilitet*, har hon inga problem och gör ingen markering emot ordets relevans i sammanhanget. Tvärtom ger hon en uttömmande beskrivning av hur centralt begreppet är för medarbetarna på Af, bl.a. eftersom det är en politiskt styrd organisation som skiftar i takt med mandatperioderna. Sammantaget har Leila en tveksam syn på *flexibilitet*, och även Bengt (A) uttrycker en ambivalens inför ordets betydelse. Å ena sidan erkänner han dess relevans för situationen på Af, men verkar å andra sidan tycka att det inte minst är av vikt för att klara av att 'släcka bränder' i det dagliga arbetet, d.v.s. som ett nödvändigt ont: "Nu är vi ute och seglar där ingen riktigt vet var vi är – då vill det till att man är flexibel!"

*Flexibilitet* har i tidigare forskning angetts som exempel på ett av alla NPM:s modeord som har en dyadisk karaktär (Agevall 2005; Silfverberg 1996), och vars betydelse och relevans därmed blir svårfångade. Här bekräftas detta i och med å ena sidan Leilas (H) och Bengts (A)

perspektiv, och å andra sidan de övrigas. De två förstnämnda vacklar i sina uppfattningar om ordets relevans för arbetsförmedlarens situation, men på olika sätt. Bengt verkar inte ha något emot ordet som sådant, men däremot ifråga om hur mycket man räknar med att flexibiliteten ska lösa saker som en stabilare organisation kunde ha sett till på ett mer harmoniskt sätt. Leilas ord och tankar (som i första skedet är uttalat kritiska) verkar hänföra ordet till ett slags 'management-diskurs', och antyder att hon anser ordet vara tomt, att det endast är av retoriska skäl som det kommuniceras. För Leila verkar *flexibel* bidra till en *utpekande interdiskursivitet*, medan Bengt är vagare i sin uppfattning och möjligtvis kan sägas relatera till ordets inblandning i verksamheten som en *skavande interdiskursivitet*. Övriga respondenter verkar inte anse att ordets förekomst i sammanhanget är diskutabel överhuvudtaget och interdiskursiviteten är för dessa *internaliserad*. Mellan dessa läger kan *flexibilitet* möjligen betraktas som en flytande signifikant, där Bengt och Leila inte nöjer sig med att förklara det som något otvetydigt positivt, medan de övriga varken presenterar några som helst förbehåll gentemot dess oumbärlighet för att arbetsförmedlaren ska lyckas i arbetet, eller betydelsen av *flexibilitet* innanför Af:s väggar.

#### 6.1.2 Bra service

Den enda som självant nämner "service" och "serviceminded" som relevant för arbetet är, som vi såg tidigare, Gabriella (C). När hon uppmanas förklara vidare vad hon anser att *service* innebär för Af:s vidkommande svarar hon "tillgänglighet", att "vara nåbar per telefon kl 8-18" och "alltid ha kundtjänsten öppen". När samtliga respondenter sedan uppmanas relatera till *bra service* verkar frasen överlag vara en aning svår att ringa in och därmed svår att förhålla sig till (undantaget Kristin som ju genast kopplar det till "bra bemötande, kundfokus"). Leila (H) svarar att de skulle kunna ge bra service om de hade mer resurser, och menar egentligen att allt som man gör skulle då kunna göras bättre. Nathalie (H) är den som har svårast att relatera till *bra service*. Hon menar att det är ett trendord och associerar det omedelbart till "serviceminded" (liksom Gabriella), ett ord som lättast tillskrivs någon form av 'detaljhandels-diskurs' eller 'hotell- och restaurang-diskurs' eller liknande. Nathalie ifrågasätter också ifall någon ens vet ordet "service" betyder. För henne utgör ordet en *utpekande interdiskursivitet* i Af:s sammanhang, men eftersom hon blivit ombedd att relatera till begreppet tar hon efter en stund till en nödlösning och drar samma slutsats som Bengt, Gabriella och Kristin, och säger att det nog har med ett bra, respektfullt bemötande att göra.

### 6.1.3 Kunder

Ett annat ord som liksom *flexibilitet* verkar kunna fyllas med många olika betydelser är *kund*. Det är också så Leila (H) inleder sina protester: ”Vad säger dom orden, vi har kunder runtomkring oss hela tiden.” Sedan fortsätter hon ifrågasättandet och menar att ordet på ett skenbart sätt verkar flytta sammanhanget till ”en butik” eller en situation där de sökande skulle ha någon form av valfrihet som de i själva verket inte har. Leila konstaterar ordets olämplighet genom en liknelse med dess lika tvivelaktiga förekomst i hemtjänsten: ”det är ju som i hemtjänsten, man har inget val på riktigt.” Nathalie (H) anför i princip samma kritik av kundbegreppets relevans för Af, och frågar omedelbart: ”Vem är kund då?” Som kontrast gör hon en liknelse med de som exempelvis stiger in på McDonalds, att för dem passar ”kund” bra, men Af är en ”kontrollmyndighet också”, understryker Nathalie. Leila och Nathalie (H) reagerar likadant på *kund* och båda drar på samma sätt paralleller till detaljhandelns sammanhang.

Medan inslaget av *kund* innebär en *utpekande interdiskursivitet* för Leila och Nathalie blir det ovissare att säga hur de tre övriga respondenterna förhåller sig. Tidigare i intervjun har de alla konstaterat att man använder sig av ”sökande” och ”arbetsgivare” för de som man framförallt är till för att bistå och medla mellan, samtidigt som ”kunder” också är en självklar benämning externt. För Bengt, Kristin (A) och Gabriella (C) skulle man nog kunna säga att *kund* är en del av en *internaliserad interdiskursivitet*. Men precis som det är med *flexibilitet* och *service* verkar *kund* också rymma så mycket innehåll att ordet passar in överallt, och kan laddas med det som passar för situationen och tillfället.

Vid samma fråga som respondenterna uppmanades att relatera till *kundperspektiv* nämndes även *relationsskapande*, vilket ju var något som Leila (H) reagerade kritiskt på. Hon menar att ”det är precis tvärtom, för vi har ingen tid att skapa några relationer”. Att hon är ensam om denna reaktion kan delvis ha med de individuella intervjusituationerna att göra, och att Leila vid detta skede är mer observant än sina kollegor. Tidigare har nämligen alla betonat dels hur viktigt det är med det personliga, kvalitativa mötet med tid för fördjupning i den sökandes situation, och dels hur lite sådan tid de verkligen har resurser för. Ett exempel på hur intervjusituationerna möjligen har varierat kan vara att övriga respondenter anser sig redan ha svarat på frågan tidigare i intervjusamtalet – klätt i andra ord – och inte vill eller ser vikten av att upprepa sig.



#### 6.1.4 *Förmåga att arbeta mål- och resultatorienterat*

Bengt, Kristin (A) och Nathalie (H) tolkar ju denna uppmaning i arbetsförmedlarnas arbetsbeskrivning utan några invändningar om ordens relevans för arbetet på Af. Gabriella (C) tolkar det till en början likadant, men någonting gör att hon känner sig manad att förtydliga sig, och betonar att de ”jobbar som sagt med människor så det är inte så att jag sitter i ett ärende och tänker nu är det det här resultatet, men det finns ju med hela tiden, så det är klart, det jobbar vi absolut mot”. Det blir rörigt och svårt att veta om hon ständigt har måluppfyllelsen i tankarna eller inte och uppenbarligen sker här en kollision mellan två skilda världar hos Gabriella. I termer av diskursiv praktik sker kollisionen mellan den för arbetsförmedlarna konventionella ’medmänsklighets-diskursen’ och någon form av näringslivs-diskurs. Sammanblandningen av de två tycks utgöra en *skavande interdiskursivitet* för Gabriella. Hon avfärdar inte blandningen, men hon känner av den och anar att den kan behöva förklaras för att inte låta okänslig.

Leilas (H) svar uppvisar ett direkt motstånd mot ordens relevans för arbetsförmedlarens situation. Men hennes protest verkar inte så mycket grunda sig i att orden skapar en olämplig interdiskursivitet som att kraven på och beskrivningen av arbetsförmedlarens roll helt enkelt saknar grund i verkligheten. Hon har tidigare i intervjun uttryckt en besvikelse för att Af fått mindre resurser till arbetsmarknadspolitiska insatser, jämfört med på 1990-talet, och det troligaste är att det är resultatet av denna åtstramning som hon här kritiskt refererar till. Sett till Leilas diskursiva praktik kan man kanske ändå dra slutsatsen att hon avfärdar vikten av *mål- och resultatorientering* som en kloss från samma slags ’management-diskurs’ som hon refererade till gällande *flexibilitet*, och för den finns i hennes mening inget passande håll i arbetsförmedlarens vardag idag.

#### 6.1.5 *’Produktions-diskurs’ får ofta klä det negativa*

I vissa lägen använder sig respondenterna medvetet av något man skulle kunna kalla för en ’produktions-diskurs’. I denna talas det om sökande, arbetsförmedlare och Af:s verksamhet generellt på samma sätt som om en industris anonyma varor, vilka mest värderas i termer av antal och standardiserade kvaliteter, och inte sett till individuella egenskaper och förutsättningar. Respondenterna använder alltså denna diskurs helt medvetet, som ett retoriskt verktyg, och framförallt då de ska kommentera de negativa prioriteringar som de uppfattar att Af gör. I samtliga fall används alltså ’produktions-diskursen’ för att på ett negativt sätt kommentera vissa förhållanden på Af.

Två av respondenterna – Bengt (A) och Leila (H) – uttrycker ju stundtals väldigt explicit hur de anser att Af i vissa lägen liknar en industri. Bengt (A) talar om att sökanden klumpas ihop till en ”boskapshjord” och sedan utvecklar han detta genom att förklara hur ”mekaniskt” allt blivit, att det handlar om ”taylorism i stort sett”, där ”ett flöde av människor går runt runt” och man ”börjar räkna på besöksfrekvens”. Med tveklös distans i tonfallet konstaterar han: ”vi har faktiskt en ’produktionsdirektör’ i vårt verk, kan du tänka dig det [...] och det säger en hel del om tänket”. Sedan nämner Bengt att myndighetens nya ledord är ”leverera” och det är ett ord som sätter namn på samtliga respondenters frustration. Ordet signalerar att arbetsförmedlarna förväntas lyckas med sitt uppdrag utefter förutbestämda prognoser och mallar för vad som behöver genomföras i olika moment – oaktat mänskliga, individuella variabler. I kontrast till denna ”leverera”-mentalitet ställer Bengt (liksom samtliga respondenter) flera gånger under intervjun den enligt honom sanna bilden av hur myndighetens uppdrag bäst kunde utföras, där arbetsvägledande möten är anpassade efter de sökandes individuella förutsättningar och behov. Samtliga understryker också – särskilt Bengt och Kristin, som båda arbetar i Angered – att man måste behandla de olika kontoren olika eftersom de verkar under olika villkor: i Angered finns många sökande som står så långt ifrån arbetsmarknaden att de behöver mer tid och stöd än andra. Leilas (H) tankar om ”leverera” blev ju indirekt tydliga då hon förklarade sin egen marginella roll för sysselsättningsgraden i Göteborg (snarare menade hon att det var Volvo Lastvagnars förutsättningar att anställa som avgjorde). Både Kristin (A) och Gabriella (C) menade att resultat- och målstyrningen slog över ibland, och Gabriella exemplifierade med att ledningen märkte hur antalet upprättade handlingsplaner var för lågt varpå budskapet om att jaga ikapp och vända de negativa siffrorna skickades nedåt i verksamheten. Med samma kritik av ”leverera”-mentaliteten talar Kristin (A) om hur allt handlar om ”gröna siffror”, ”det är bara siffror [som räknas]”. ”Chop-chop” säger Kristin, och något senare: ”Sedan har vi dom som kommer ut i arbete och dom som inte kommer ut i arbete och dom som man egentligen behöver ägna mer tid åt.” Kristin ställer här två vitt skilda diskurser mot varandra, där det engelska slanguttrycket ”chop-chop” hör till en ’produktionsdiskurs’ som här syftar till många och snabba resultat. Det hon sedan säger, om ”dom som kommer ut i arbete och dom som inte kommer ut i arbete”, ligger närmare ’medmännisklighetsdiskursen’, som tar hänsyn till att sökande inte är siffror utan människor som lever under olika villkor.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att flera intressanta interdiskursiva möten har framträtt i analysen av respondenternas diskursiva praktik: när de själva väljer sina ord (i

deras *textproduktion*) använder de sig av 'medmänsklighets-diskursen' eller 'myndighetsrolls-diskursen', och när de uppmanas tolka och relatera till utvalda exempel från Af:s interkommunikation (deras *textkonsumtion*) hamnar de kritiska rösterna i någon av de marknadstillvända 'detaljhandels-diskursen', 'hotell- och restaurang-diskursen', 'management-diskursen', eller 'produktionsdiskursen'. I följande avsnitt ska dessa konstateranden placeras i ett vidare socialt perspektiv och interdiskursiviteter uttydligare diskuteras och sorteras.

## 6.2 Social praktik

Eftersom denna studie analyserar fem texter (respondenternas svar) medför det rent teoretiskt fem sociala matriser som kan tänkas variera något sinsemellan. Här innebär det i praktiken att diskursens sociala matris får grundas på det som tidigare i uppsatsen sagts om samhälls- och arbetsmarknadsutvecklingen i Sverige, samt NPM:s påverkan på offentlig sektor i allmänhet och på Arbetsförmedlingen i synnerhet. Därutöver har viss information om respondenterna inhämtats (se avsnitt 5.1 för information om arbetsförmedlarkontor, anställningsår, ålder, samt en kortare beskrivning av deras väg fram till arbetet som arbetsförmedlare), utifrån vilken viss variation mellan de fem texterna möjligtvis kan förklaras. För att inleda analysen av den sociala praktiken tar vi i nästa avsnitt vid där analysen av den diskursiva praktiken slutade: diskursordningarna.

### 6.2.1 Diskursordningarna och samhället i stort

Vi såg att då respondenterna fick tolka och tala mer eller mindre fritt (frågorna 1-8) använde sig samtliga av 'medmänsklighets-diskursen' och 'myndighetsroll-diskursen', vilka kan sägas sortera under en annan, övergripande diskurs – 'närbyråkrat-diskursen'. Framträdande teman i denna samlande diskurs är bl.a. att ta hänsyn till det individuella människovärdet, ha tålamod och god social förmåga, att vilja bistå medborgare, vara god organisatör/flexibel, bidra till ett välfungerande samhälle, iaktta rättsäkerhet, arbeta professionellt, ha ansvarskänsla och en medvetenhet om att ens yrkesutövande påverkar människors livssituation, samt ha förståelse och acceptans för vad demokratisk/politisk styrning innebär för myndighetens organisation och verksamhet. Respondenterna håller sig i stort sett inom 'närbyråkrat-diskursen' under denna första hälft av intervjun. Undantaget är påbudet om att vara god organisatör/flexibel, där Leilas (H) skeptiska känsla inför *flexibilitet* skiljer sig från Gabriellas (C) och Nathalies (H) naturliga förståelse för begreppet. Vid fråga 13 uppmanas samtliga att relatera till *flexibilitet* och Bengt (A) sällar sig åt Leilas håll och Kristin (A) åt Gabriellas och Nathalies

håll. Vad som uppenbart skiljer lägren åt är en åldersskillnad på 25 år, och möjligtvis kan förklaringen vara att respondenterna i det ena lägret har vuxit upp och formats av en annan tidsanda än det andra lägret. Uttryckt med diskursanalytiska termer såg diskursens sociala matris annorlunda ut för Leila (H) och Bengt (A) när de var yngre och relativt nya på Af, än vad den gör nu för Gabriella, Kristin och Nathalie. Ett exempel på hur samhället har förändrats i grunden de senaste decennierna är individualiseringen (som vi såg i 2.1.1.) och kravet på flexibilitet för såväl myndigheter/företag som för medborgare/arbetstagare har blivit en av konsekvenserna. Visserligen anställdes Bengt och Leila så sent som 1995 respektive 1990 på Af, men de växte upp på 1950- och 60-talen, och blev vuxna på 1970-talet, då ett i jämförelse ännu kollektivistiskt samhälle fungerade annorlunda och förväntade sig andra saker av individen än det Sverige som övriga respondenter växte upp i under 1980- och 90-talen. Med detta resonemang ligger det närmast tillhands att tro att *flexibilitet* har blivit och alltjämt blir ett allt vanligare och relevantare begrepp i de här sammanhangen.

De övriga NPM-uttrycken som respondenterna ombads relatera till arbetet som arbetsförmedlare präglas på ett tydligare och mer problematiskt sätt av interdiskursivitet. Gabriella (C), som ändå visar god inställning och vilja till frasen *Arbetsförmedlaren har en förmåga att arbeta mål- och resultatriktat*, känner ett behov av att förklara varför frasen är relevant i hennes arbete. Ett sätt att tolka Gabriellas svar på är att frasen visserligen har relevans för hennes arbetssituation, men också att den bär på något antihumanistiskt, vilket i så fall skulle stå i kontrast till vad som passar in i 'närbyråkrat-diskursen'. I den är det snarare ett stort mått av medmännisklighet som förväntas (enligt resonemanget i föregående avsnitt). På liknande sätt fortsätter ofta respondenternas bedömningar av de NPM-relaterade uttrycken att ifrågasätta dessas relevans för arbetet på Af, ofta genom att antingen tydligt hänvisa till att uttrycken hör hemma i marknadens diskursordning (vilket exempelvis är fallet då 'produktions-diskursen' används), eller mer subtilt, som Gabriella i exemplet ovan.

Ibland är det en annan *skavande* eller *utpekande interdiskursivitet* som verkar besvära respondenterna, nämligen 'management-diskursen'. Även den kan förmodligen sägas tillhöra den övergripande 'näringslivs-diskursen', men beskrivs här ändå bäst och som närmast besläktad med denna: till skillnad från då respondenterna verkar reservera sig emot eller direkt avfärda ord och fraser till 'näringslivs-diskursen' kan man säga att 'management-diskursen' fångar upp sådant som respondenterna inte nödvändigtvis tycker är fel i sak, men däremot anser saknar grund hos Af i dagsläget. Ett sådant exempel är ju hur Leila (H) ser på

myndighetens värdeord – bra i sak, men tom retorik i praktiken eftersom ingen verklighet backar upp de fina orden.

## 7 DISKUSSION

I det här avslutande kapitlet ska upptäckterna från intervjuundersökningen och diskursanalysen kopplas samman på ett mer övergripande plan, och på så vis svara mot de sju forskningsfrågorna. En möjlig förklaring till varför NPM-språket används inom Arbetsförmedlingen (och inom offentlig sektor generellt sett) läggs fram, och vilka som är de uppenbara bristerna med det, och allra sist presenteras förslag på vidare forskning.

Vi har sett prov på hur respondenterna ofta reserverar sig mot vissa NPM-relaterade uttrycks relevans för Af. Minst lika intressant är att de respondenter som ibland fullt accepterar NPM-uttryckens relevans och giltighet, nästan lika ofta förklarar sin bedömning genom att använda den diskurs som de använde inledningsvis – då de fick tolka och tala fritt och själva förklara vad som är viktigt för en arbetsförmedlare och dennes förutsättningar för att lyckas i arbetet – 'närbyråkrat-diskursen' (innehållande 'medmänsklighets-diskursen' och 'myndighetsroll-diskursen'). När Bengt ska relatera till frasen *Arbetsförmedlaren har en förmåga att arbeta mål- och resultatinriktat* säger han: "Jomen det ingår ju i det dagliga arbetet, annars skulle man inte åka hit, att få ut folk i arbete, så det ställer jag ju upp på." Är det verkligen vad Arbetsförmedlingens ledning konkret avser att kommunicera, eller menar de kort och gott att Bengt ska utföra och anpassa sitt arbete enligt räknandet av samma "pinnar" och "besöksfrekvens" som han föraktar, och inte alls tror på som modell? Vid ett tillfälle säger Bengt (A) avfärdande att "leverera" har blivit det nya ledordet. Om han menar detta ordagrant eller mer som en liknelse för hur en 'produktions-diskurs' på ett otillbörligt sätt letat sig in på Af blir här inte det viktigaste, utan snarare frågan om inte detta "leverera" faktiskt utgör grundbetydelsen i den uppmaning som når arbetsförmedlare genom arbetsbeskrivningen – *Arbetsförmedlaren har en förmåga att arbeta mål- och resultatinriktat*. Det uppstår en tvetydighet i kommunikationen då Bengt välvilligt och högst övergripande tolkar en fras som förmodligen också vill säga desto mer om *hur* och med vilket arbetssätt uppdraget ska infrias. Han är inte ensam om att klämmas i mitten av den här dubbelheten. Den här undersökningen har snarare visat hur samtliga respondenter en eller flera gånger accepterar relevansen för något exempel av de utvalda NPM-orden samtidigt som de tydligt reserverar sig mot procedurer som kan sägas vara direkt förknippade med dess innebörd.

Det handlar såklart inte om att respondenterna i den här undersökningen är dåliga på att genomskåda ogiltiga budskap eller spräcka hål på tom retorik, tvärtom visar de flera gånger prov på att göra just det, men villkorade av sin yrkesroll måste de tolka myndighetens

internkommunikation för att på bästa sätt kunna möta och utföra uppdraget. Ibland går det bra, ibland går det mindre bra att förstå den yrkesinstruerande kommunikationen som något konkret och entydigt, och gällande det senare fallet är frågan om myndighetens aktörer (ledningen och arbetsförmedlarna) är medvetna om varandras olikheter i värderingar och tolkningar. Kommer myndigheten närmare sitt mål om *bra service* när den som ska tolka målformuleringen för att sedan utföra arbetet är en medarbetare som delar Leilas syn på vad *bra service* innebär? Vad är *bra service* enligt Leila? Enligt Arbetsförmedlingen?

Här handlar det mycket om den dyadiska effekt som Lena Agevall (2005) har konstaterat att NPM-språket besitter. Dess styrka är samtidigt dess svaghet – attraktionskraften som gör det svårt att värja sig mot NPM-språket skapar lätt ett brett men ytligt samförstånd, som i den här undersökningen inte sällan verkar vara svårdefinierat och ibland osakligt. Det vill säga, ett ytligt samförstånd råder utan att ledningen och arbetsförmedlarna verkar förstå varandra eller dela samma syn på väsentligheterna.

Vi har också sett en viss skillnad som möjligtvis korrelerar med ålder (se avsnitt 6.2.1), där respondenterna är 'barn av sin tid' och har stöpts i olika sociala matriser. Möjligtvis går det resonemanget att överföra på en liknande diskussion grundat på anställningsår. Precis som det i Björn Bloms avhandling (1998:215) gavs uttryck för att nya socionomer inte har någon "möjlighet till någon annan begreppsvärld" eftersom de "inte är 'fostrade' i det som fanns förut" kan kanske fallet också vara här, och på så vis dela upp respondenterna i två läger – Leila och Bengt å ena sidan och Gabriella, Nathalie och Kristin å den andra. Någon knivskarp sådan gräns visar sig inte, men här och där en större beredvillighet och oftare med en självklarhet hos det senare lägret att relatera till NPM-orden. Så, ifall de yngre och nyare medarbetarna förstår NPM-språket bättre, är inte det ett bevis på att Af lyckats förnya sig och därmed ändå når fram med sin internkommunikation och dessutom kommer lyckas bättre och bättre med den i takt med att fler och fler 'nya arbetsförmedlare' utgör personalbasen i framtiden? Riktigt så enkelt verkar det inte vara. I den här undersökningen visar det ju sig att de – precis som Bengt och Leila – helst använder sig av 'närbyråkrat-diskursen' för att beskriva dygderna och fokusområdena för yrket. Kanske handlar det endast om att de yngre och nyare arbetsförmedlarna är vanare att träffa på NPM-orden i vitt skilda sammanhang och har övats på att relatera till dem och därmed också lärt sig acceptera dem som relevanta.

Konstaterandet att samtliga arbetsförmedlare helst använder sig av 'närbyråkrat-diskursen' för att belysa vad som är viktigt och värdefullt i deras arbete känns inte särskilt överraskande, de är trots allt personer som har valt en statlig arbetsplats vars uppdrag i mycket kretsar kring

att bistå andra människor. Det känns som ett naturligt perspektiv. Varför utformas då internkommunikationen med flera centrala inslag av marknadstillvända fraser och ord, som inte sällan upplevs av respondenterna gå på tvärs med detta perspektiv? Efter arbetet med den här uppsatsen är min rimligaste förklaring att situationen på Arbetsförmedlingen utgör en del av det nyliberala hegemoniprojekt som strävar efter att just normalisera marknadsstrategier med tillhörande språk och begrepp inom offentlig sektor, med det huvudsakliga målet att kunna begränsa den offentliga apparatens storlek och resursbehov. Denna process sker på olika samhällsnivåer och på dels aktiva, dels passiva sätt. Det aktiva initiativet i Arbetsförmedlingens situation tas ju i och med regeringens instruktioner till myndigheten, som sedan leder vidare till den PM som förklarar att myndighetens vision och strategi ska uppnås genom att söka sig närmare marknadens metoder (vilken citerades i Inledning) och vidare når längre ned i organisationen i form av exempelvis arbetsbeskrivningen för arbetsförmedlare. Det passiva förfarandet, eller ska man kanske säga det mer 'omedvetna', utspelar sig i alla mellanmännsliga möten som oftast inte alls är formalistiska på samma sätt som arbetsbeskrivningar och regeringsförklaringar, men likväl har färgats av dem. Samhället – inte bara Arbetsförmedlingen – har förändrats i grunden, inte minst med hänsyn till hur vi, dess medborgare, talar om det, och i en undersökning av hur nöjda medborgarna är med Af dras bl.a. den slutsatsen att myndigheten är för dålig på att ge bra service (enligt flera av respondenterna). Vad detta domslut innebär konkret har enligt tidigare resonemang visat sig ovisst, för vad är då *bra service*, för samtliga berörda parter? Den här undersökningen har sett närmare på fem arbetsförmedlares tolkningar av centrala begrepp i myndighetens internkommunikation och kommit fram till att den här tendensen – med termer och begrepp som brister i önskvärd entydighet och dessutom ofta saknar den moraliska appell som arbetsförmedlarna själva anser är av grundläggande betydelse – går att koppla till inslagen av ett särskilt NPM-språk.

Något som skulle berika och komplettera upptäckterna från den här undersökningen är en forskning som på samma sätt fokuserar den språkliga och kommunikativa aspekten men från medborgarens perspektiv. Vad förväntar sig medborgaren i mötet med Arbetsförmedlingen? Känner den sig som en *kund*? Vill den känna sig som en *kund*?



## LITTERATUR

- Agevall, L. (2005) *Välfärdens organisering och demokratin: en analys av New Public Management*. Växjö: Växjö University Press.
- AMS (1995) *Arbetsmarknadspolitik i förändring: en grundläggande bok om arbetsmarknadspolitikens villkor* (2:a upplagan). Stockholm: Fritze.
- AMS (2007) Arbetsförmedlingen – en ny myndighet. (PM 2004-04-20, diarienummer: 07-713.)
- Arbetsförmedlingen (2014) Tillgänglig på Internet: <http://www.arbetsformedlingen.se/For-arbets-sokande/Cv-och-ansokan/Tips-och-rad/Vad-ar-en-ansokan.html> [Hämtad 14.06.17].
- Arbetsmarknadsdepartementet (2013) *Regleringsbrev för budgetåret 2014 avseende Arbetsförmedlingen*. Tillgänglig på Internet: <http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.1dba97a7142dc24a3c81956/1401114598694/regleringsbrev2014.pdf> [Hämtad 14.08.11].
- Barnard, C. I. (2009) *The functions of the executive*. (C. Westermarck, övers.) Malmö: Liber.
- Bergström, G. & Boréus, K. (2005) *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. Lund: Studentlitteratur.
- Blom, B. (1998) *Marknadsorientering av socialtjänstens individ- och familjeomsorg. Om villkor, processer och konsekvenser*. Umeå: Umeå universitet, institutionen för socialt arbete.
- Börjesson, M. & Palmblad, E. (2007) *Diskursanalys i praktiken*. Malmö: Liber.
- Castells, M. (2000) *Informationsåldern: ekonomi, samhälle och kultur. Band 3. Identitetens makt*. Göteborg: Daidalos.
- Christensen, T. & Laegreid, P. (2002) New Public Management – Undermining Political Control? I Christensen, T & Laegreid, P. (red:er.) *New Public Management. The Transformation of Ideas and Practice*. Hampshire: Publishing Limited, (93-119).
- Considine, M. (2001) *Enterprising States. The Public Management of Welfare-to-Work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Delander, L., Wadensjö, E. & Thoursie, R. (1991) *Arbetsförmedlingens historia*. Stockholm: Allmänna förlaget.
- Elving, Wim J. L. (2005) The role of communication in organisational change. *Corporate communications: An international journal*, 10, No. 2, 129-138.

- Ekström, M. & Larsson, L. (2000) *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekström, M. & Larsson, L. (2010) *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Esaiasson, P. (2007) *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts juridik.
- Fairclough, N. (1992) *Discourse and social change*. Cambridge: Polity.
- Fairclough, N. (1993) Critical Discourse Analysis and the Marketization of Public Discourse: The Universities. *Discourse & Society*, vol. 4, no. 2, pp. (133-168).
- Forssell, A. & Jansson, D. (2000) *Idéer som fångslar: recept för en offentlig reformation*. Malmö: Liber ekonomi.
- Gillberg, G. (2010) *Individualiseringens villkor – Unga vuxnas föreställningar om arbete och självförverkligande*. Avhandling. Göteborg: Geson Hylte Tryck.
- Gregory, R. (2002) Transforming Governmental Culture: A Sceptical View of New Public Management. I Christensen, T & Laegreid, P. (red:er.) *New Public Management. The Transformation of Ideas and Practice*. Hampshire: Publishing Limited, (231-258).
- Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C. & Heide, M. (2012) *Kommunikation i organisationer*. Stockholm: Liber.
- Klaudi Klausen, K. & Ståhlberg, K. (1998) *New public management i Norden*. Odense: Bidragyderne og Odense Universitetsforlag.
- Kvale, S. & Torhell, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lawton, A. (1998) *Ethical Management for the Public Services*. Buckingham: Open University Press.
- Lipsky, M. (1980) *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Meyer, M. & Wodak, R. (2009) *Methods of critical discourse analysis*. London: SAGE.
- Montin, S. & Wikström, J. (2004) *Moderna kommuner*. Malmö: Liber.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011) *Public management reform: a comparative analysis: new public management, governance, and the neo-Weberian state*. Oxford: Oxford University Press.
- Silfverberg, G. (1996) *Att vara god eller att göra rätt: en studie i yrkesetik och praktik*. Nora: Bokförlaget Nya Doxa.
- Selander, Martin (2001) *Mångfaldens problematik – om mötet mellan Ädelreformen och*

*sjukhemmets verksamhet*. Göteborg: Bokförlaget BAS, Handelshögskolan.

Skoog, P. & Arbetsförmedlingen (2008) *En ny myndighet formas: berättelsen om hur Arbetsförmedlingen – en av Sveriges största myndigheter – den 1 januari 2008 bildades av en central myndighet, 20 länsmyndigheter samt del av en försöksverksamhet på Gotland*. Stockholm: Arbetsförmedlingen.

Winther Jørgensen, M., Phillips, L. & Torhell, S. (2000) *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.

## BILAGOR

### Bilaga 1. Intervjuguide

#### Respondent:

#### **TEMA 1: *Du och din arbetsplats***

1. Hur gammal är du?
2. När började du arbeta på Arbetsförmedlingen?
3. Vad har du för utbildning?
4. Tror du att din arbetsplats generellt skiljer sig från andra av Arbetsförmedlingens kontor, gällande vilka sökande ni har?
  - a) gällande möjligheten för era sökande att få ett arbete?
5. Hur kom det sig att du blev arbetsförmedlare?
  - a) Var det stor skillnad på hur du tänkte på jobbet innan och hur det sedan visade sig vara?

#### **TEMA 2: *Rollen som arbetsförmedlare***

6. Hur skulle du beskriva en typisk arbetsdag?
7. Med tanke på det övergripande uppdraget, att få sökanden ut i arbetslivet, vilka arbetsmoment anser du är de mest betydelsefulla?
  - a) de minst betydelsefulla?
  - b) I vilken utsträckning upplever du att din arbetsgivare delar denna uppfattning?
  - c) På vilket sätt märker du det?
8. Vilka egenskaper hos en arbetsförmedlare anser du är mest värdefulla?
  - a) I vilken utsträckning upplever du att din arbetsgivare delar denna uppfattning?
  - b) På vilket sätt märker du det?
9. Vilka av Af:s ord/terminologi/formuleringar används när du upplever att Af talar om de värdefulla arbetsmomenten?
  - a) om de värdefulla egenskaperna hos dig som arbetsförmedlare?
  - b) om de mindre värdefulla arbetsmomenten?

#### **TEMA 3: *Arbetsförmedlingens internkommunikation***

10. Skulle du säga att det finns någon form av riktlinjer eller norm för hur du bör uttrycka dig i skrift och samtal i ditt arbete (ex. gentemot kunderna, på möten eller i

dokumentationsarbete)?

- a) Vilka av dessa riktlinjer uppfattar du som uttalade bestämmelser?
- b) Vilka riktlinjer uppfattar du mer som naturliga inslag i kommunikationen?
- c) Använder du dig av riktlinjerna?

11. Har Af:s språk och/eller kommunikation förändrats över tid, sedan du först kom till Af?

- a) gällande styrningen av den?
- b) gällande innehållet i den?

12. Hur väl anser du att arbetsbeskrivningen för arbetsförmedlare beskriver yrkesrollen?

13. Hur tycker du att följande uttryck/företeelser förekommer eller förverkligas på din arbetsplats:

- a) *förmåga att arbeta mål- och resultatinriktat*
- b) *Ett tydligt kundperspektiv med relationsskapande i fokus är avgörande för att lyckas med uppdraget*
- c) *flexibilitet*
- d) *bra service*

Email:

## Bilaga 2. Arbetsbeskrivning för arbetsförmedlare.

### Arbetsförmedlare i kärnverksamheten

#### Yrkesroll — Arbetsförmedlare

Arbetsförmedlingen är bärare och utförare av den svenska arbetsmarknadspolitiken. Arbetsförmedlarrollen utvecklas ständigt i takt med nya uppdrag från regering och riksdag och i takt med de nya utmaningar som kommer med den snabba förändringen i omvärlden. Ett tydligt kundperspektiv med relationsskapande i fokus är avgörande för att lyckas med uppdraget.

Förutom de delar som förändras i takt med uppdrag och omvärld finns en tydlig grundläggande profession som baseras på fyra hörnstenar, myndighetsrollen och uppdraget, kunskap om arbetsmarknaden och ett nära samarbete med arbetsgivare, processledning samt kommunikation. Som plattform för dessa grundstenar finns sedan Arbetsförmedlingens värdegrund, förhållningssättet och ett gott bemötande.

#### Hörnstenar



**Myndighetsrollen och uppdraget:** Arbetsförmedlaren är bärare och utförare av den svenska arbetsmarknadspolitiken vilket i sin tur innebär ett fokus på att uppnå goda resultat. I detta ligger att följa de lagar, förordningar och riktlinjer som styr verksamheten och att fatta beslut samt genomföra åtgärder enligt dessa. Kärnan i arbetet är att göra arbetsmarknadspolitiska bedömningar för att tidigt identifiera kundens behov. Förståelsen för syftet med de program och insatser som Arbetsförmedlingen erbjuder är grundläggande för en effektiv insats.

**Kunskap om arbetsmarknaden:** Bransch- och yrkeskunskaper samt intresse och kunskap om arbetsmarknaden är en grund för matchning till arbete. Aktiva arbetsgivarkontakter är grunden för allt förmedlingsarbete och en effektiv matchning av arbetsgivare och arbetssökande är en förutsättning för att uppnå målet och bidra till ökad sysselsättning.

**Processledning:** Fler aktörer verkar runt den arbetssökande och arbetsförmedlaren ses som en del av en kedja insatser som erbjuds den arbetssökande. Arbetsförmedlaren följer upp och

kvalitetsgranskar det andra utförare gör med en utgångspunkt i den myndighetsroll man besitter.

**Kommunikation:** Nya sätt att kommunicera utvecklas. Det individuella samtalet tillsammans med den skriftliga förmågan förblir fortsatt ett av de viktigaste kommunikationsverktygen. Nätverksbyggande och att ingå i nätverk är en ny viktig del i arbetsförmedlarens roll. Det blir alltmer betydelsefullt att underhålla kunskaper i nya sätt att söka arbete i nya medier.

**Värdegrunden** ligger som en plattform och ger vägledning för ett gott förhållningssätt till kunder, kollegor och samverkansparter. Den är en viktig förutsättning för att lyckas med att göra ett bra jobb.

Arbetsförmedlaren har en förmåga att arbeta mål- och resultatorienterat och tar initiativ till aktiviteter som gör att mål kan nås och agerar i linje med fattade beslut och med avseende på det som gagnar helheten.

## Ansvar och arbetsuppgifter

### Arbetsförmedlare

#### Organisatoriskt sammanhang

Flera olika faktorer påverkar arbetsförmedlarens roll och uppdrag. Nedan beskrivs några viktiga påverkansfaktorer.

Arbetsförmedlingens uppdrag kommer från riksdag och regering. Uppdraget och de förväntade resultaten står i fokus för vårt arbete. Utifrån vårt uppdrag har vi en verksamhetsidé, en vision och en målbild. Målbilden är vägledande i allt utvecklingsarbete. Inom Arbetsförmedlingen finns en gemensam värdegrund som innebär:

- demokrati och respekt
- en positiv människosyn
- enhetlighet, rättsäkerhet och effektivitet

Det övergripande målet för Arbetsförmedlingen är att verka för att förbättra arbetsmarknadens funktionssätt. Det sker genom att effektivt sammanföra dem som söker arbete med dem som söker arbetskraft. Vi ska i vårt arbete prioritera dem som befinner sig långt från arbetsmarknaden. Resultatet av vårt gemensamma arbete kommer på så vis att bidra till öka sysselsättningen på lång sikt.

Bra service och ett relevant tjänsteutbud bidrar till att vi kan uppnå goda resultat och nöjda kunder. En utgångspunkt för arbetsförmedlingens verksamhet är att de som arbetar vid våra arbetsförmedlingskontor fokuserar på vårt huvuduppdrag.

Förändringar av vårt uppdrag och förändrade förutsättningar i vår omvärld påverkar arbetsförmedlarens roll, nämnas kan t.ex. följande:

- krav på rättsäker, enhetlig och effektiv handläggning
- ständig förändring av arbetsuppgifter
- höga krav på kunskaper om arbetsmarknadens funktionssätt
- ökade krav på effektivare matchning

Chefer i organisationen har det operativa ansvaret för att verksamheten styrs och genomförs enligt riktlinjer och uppdrag fastställda av uppdragsgivaren, att mål formulerade i styrkortet uppnås. Arbetsförmedlaren rapporterar till arbetsförmedlingschef, sektionschef vid lokala arbetsförmedlingar eller arbetsförmedlingen kundtjänst.

## Huvudmål

### Arbetsförmedlaren ska

1. Optimera flödet på arbetsmarknaden genom att effektivt sammanföra de som söker arbetskraft med de som söker arbete och därigenom bidra till ökad sysselsättning.
2. Genomföra myndighetsuppdraget genom effektiv, rättssäker och enhetlig handläggning.

## Delmål

### Arbetsförmedlaren når huvudmålet genom

1. effektiv matchning av arbetsgivare och arbetssökande.
2. att identifiera kundens behov och relatera dessa till arbetsförmedlingens enhetliga tjänsteutbud.
3. att säkerställa att arbetslöshetsförsäkringen fungerar som en omställningsförsäkring genom att stödja arbetssökande att uppfylla de villkor som ställs i försäkringen.
4. att tillhandahålla effektiva och attraktiva mötesplatser för våra kunder.
5. att vara en naturlig samarbetspartner på arbetsmarknaden för såväl arbetsgivare, arbetssökande, andra myndigheter som externa aktörer.

## Ansvar

Arbetsförmedlaren har ansvar att:

- kunna Arbetsförmedlingens uppdrag och det enhetliga tjänsteutbudet
- genomföra kvalitativa behovsanalyser för arbetsgivare och arbetssökande kopplade till det enhetliga tjänsteutbudet
- omsätta kundens behov till vårt tjänsteutbud
- planera, genomföra och följa upp möten med kund och samverkanspartners
- hålla i gruppaktiviteter
- vara insatt i den regionala och nationella arbetsmarknaden och dess funktionssätt till exempel rekryteringsprocessen, branscher och yrken, prognoser med mera.
- ha kunskap om de lagar, policys och riktlinjer som berör Arbetsförmedlingens verksamhet samt arbetsmarknaden
- tillämpa regelverket utifrån vårt uppdrag
- genomföra dokumentation i Arbetsförmedlingens register enligt de regler och anvisningar som gäller för god dokumentation i förmedlingsarbetet och i myndighetsutövningen
- upprätta sin kompetens genom att initiera egen fortbildning
- informera om vårt uppdrag och våra tjänster på ett korrekt och neutralt sätt
- samarbeta internt och externt för att uppnå verksamhetsmålen
- etablera och utveckla goda relationer med både arbetsgivare och arbetssökande i syfte att uppnå en effektiv matchning
- etablera och utveckla goda relationer med externa partners
- aktivt marknadsföra våra tjänster genom arbetsförmedlingskontor, telefon och arbetsförmedlingen.se

Sammanfattningsvis handlar det om att förbereda, omsätta och att uträtta enligt ovan.

## Aktiviteter

Arbetsförmedlarens aktiviteter i vardagen genomförs i huvudsak genom följande:

- Möten och samtal med arbetsgivare och arbetssökande inom ramen för vårt uppdrag och ta initiativ till samverkan med andra parter för att lösa uppdraget
- Kontinuerlig dokumentation i systemstöd
- Uppföljning av överenskommelser
- Information personligt, i grupp, per telefon eller e-post
- Arbetsmarknadspolitiska bedömningar



- Planering, genomförande och uppföljning av möten
- Samarbeta samt ta initiativ till samarbete internt/ externt
- Läsa och tolka lagar, policys och riktlinjer
- Analysera och dra slutsatser
- Marknadsföra arbetsförmedlingens tjänster
- Myndighetsutövning (det vill säga tillämpa regelverket på ett opartiskt, neutralt och rättssäkert sätt).
- Hålla sig informerad om den lokala och nationella arbetsmarknaden

**Viktiga arbetsuppgifter för att uppnå huvud- och delmål**

- Samtala och samarbeta med arbetsgivare, andra myndigheter och externa aktörer för att arbetssökande ska få det stöd som behövs.
- Ha kontinuerliga kontakter med arbetsgivare och arbetssökande för att informera om vårt tjänsteutbud.
- Ge råd till arbetsgivare hur de bäst rekryterar personal.
- Identifiera behov hos våra kunder utifrån vårt enhetliga tjänsteutbud genom att alltid utgå från de individuella behovet.
- Dokumentera strukturerat, effektivt, rättssäkert och enhetligt i enlighet med myndighetsuppdraget i befintliga systemstöd.
- Arbeta med matchningsprocessen mellan arbetsgivare och arbetssökande.
- Utforma samt följa upp individuella överenskommelser med arbetsgivare och arbetssökande.
- Aktivt arbeta med att etablera och utveckla arbetsgivarkontakter utifrån vårt uppdrag
- Leda olika gruppaktiviteter
- Coacha arbetssökande till de lediga jobben
- Informera om arbetsmarknad till våra kunder.

**Kravprofil - grundläggande****Arbetsförmedlare**

Nedanstående beskrivning av kravprofil för arbetsförmedlare tydliggör lägsta krav på formell utbildningsnivå, erfarenhet, kunskaper och kompetenser. Kravprofilen ska användas som underlag vid rekrytering av arbetsförmedlare samt vid utformande av strategisk kompetensutveckling för arbetsförmedlare. Kravprofilen används som grund till alla inriktningar inom arbetsförmedlarrollen.

De grundläggande kvalifikationskraven ska alltid uppfyllas och ett tillägg till dessa görs alltid lokalt och används som underlag för en rekrytering.

**Grundläggande kvalifikationskrav**

- **Högskoleutbildning** om lägst 180 högskolepoäng (120 poäng enligt tidigare system). Alternativt är du eller har varit anställd som arbetsförmedlare vid Arbetsförmedlingen och har goda kunskaper om vårt uppdrag samt bedöms ha goda förutsättningar att leva upp till dagens krav på arbetsförmedlare.
- **Minst 2 års** arbetslivserfarenhet.
- **God analytisk förmåga.** Sorterar omfattande information och bryter ner till hanterbara delar. Ser hur delar hänger ihop. Skapar struktur. Prioriterar. Ser vad som gagnar helheten i situationer med många intresseriktningar. Ser delar/detaljernas

betydelse för helheten, från nära till lång sikt. Drar adekvata slutsatser. För alternativresonemang.

- **Mål och resultatorienterad.** Tar initiativ till aktiviteter som gör att mål kan nås. Får med sig andra i önskvärd riktning. Ser till att komma vidare. Styr mot resultat i en gruppdiskussion. Tar beslut med hänsyn till tidpunkt och information. Agerar i linje med fattade beslut. Agerar med avseende på det som gagnar helheten. Använder resurser med varsamhet och med hänsyn till uppsatta mål.
- **Kommunikativ förmåga.** Får genom sitt förhållningssätt andra att växa och utvecklas. Är en god ambassadör för myndigheten. Främjar ett klimat med kreativa lösningar. Utvecklar sitt sätt att kommunicera så att budskapet blir lättförståeligt. Kan på ett tydligt sätt föra ut myndighetens uppdrag. Får samarbetspartners att förstå och acceptera vårt uppdrag. Lyssnar aktivt och sätter gränser utan att detta upplevs negativt.
- **Samarbetsförmåga.** Samarbetsförmåga. Arbetar bra med andra människor. Relaterar till andra på ett lyhört och smidigt sätt. Lyssnar, kommunicerar och löser konflikter på ett konstruktivt sätt. Initierar och tar ansvar för samarbete. Ser och bekräftar andras förmågor. Entusiasmerar alla till att delta i samarbete.
- Ställer sig bakom och arbetar utifrån Arbetsförmedlingens gemensamma värdegrund.

### Bilaga 3. Förkortningar och förklaringar

**Af** – Arbetsförmedlingen (nuvarande skick).

**AMS** – Arbetsmarknadsstyrelsen (tidigare skick).

**AMV** – Arbetsmarknadsverket (tidigare skick).

**DS** – *Direktservice*. Arbetsförmedlingens 'kundmottagning' på lokalkontoren dit sökanden kan komma för att träffa en arbetsförmedlare utan att behöva tidsboka i förväg.

**LAN** – Länsarbetsnämnden (finns inte längre).

**Signatur** – Varje anställds unika yrkesidentitet och användarnamn för datasystemen.

Signaturen används även för att koppla anställda till deras ansvarsområden samt att spåra deras aktivitet i exempelvis handlägningsärenden.